أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية



تأليف

علي محمد حسن بني مصطفى

أثر التخطيط الاستراتيجي
في تسويق الخدمات

أثر التخطيط الاستراتيجي
في تسويق الخدمات

تأليف
الدكتور علي محمد حسن بني مصطفى

الطبعة الأولى

1438 هـ- 2017م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

بني مصطفى ، علي محمد

اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات/ علي بني مصطفى:.دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان 2017

( ) ص.

ر.أ. : 2898/8/2016

الواصفات: التخطيط الاستراتيجي

- أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن

E-mail : Zahran.publishers@gmail.com

www.zahranpublishers.com

الإسـتهلال

قال تعالى:

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إلا قَلِيلا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِـنْ بَعْـدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إلا قَلِيلا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَـاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)

صدق اللـه العظيم

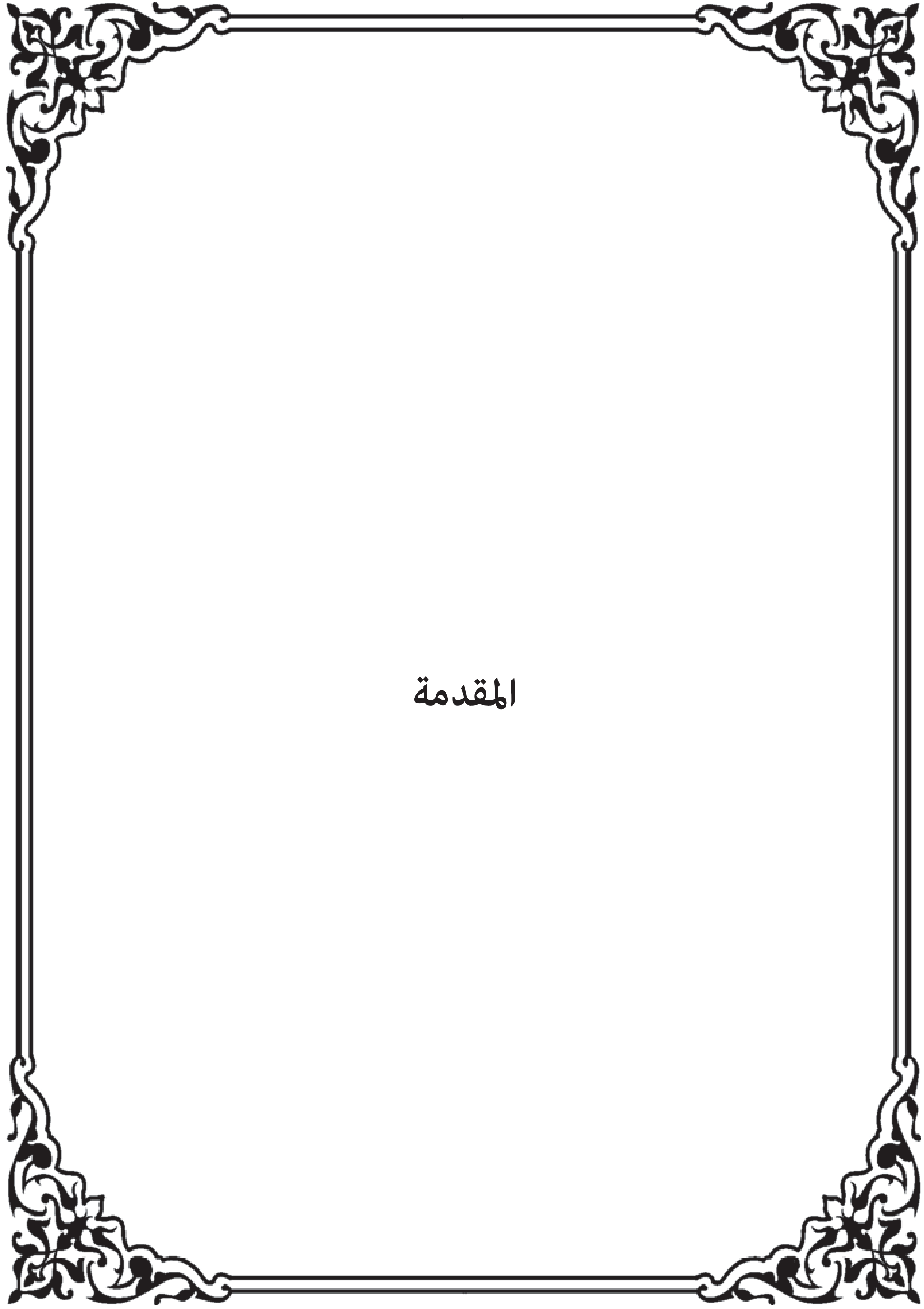
سورة يوسف الآية (47 و 48)

الإهـــداء

الى أمي الغاليه اطال اللـه في عمرها

أهدي هذا الجهد

الفهرس



المقدمة

المقدمة

أولاً: الاطار المنهجي

1- تمهيد:

يأتي التخطيط على رأس أولويات عمل أي منظمة أومؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة. كما أن أي عمل أو أي إجراء يراد تنفذه لا بد من وضع الخطط المناسبة لتنفيذ هذا العمل، ولقد كان للتخطيط دور كبير على مر العصور في تحقيق نجاحات مشهودة أو العكس، ومع التحول الذي شهده العالم في العصر الحديث والمستجدات التي طرأت على الساحة العالمية وظهور المؤسسات الاقتصادية والعسكرية والثقافية وغيرها برز دور التخطيط بشكل واضح وجلي في إدارة هذه المؤسسات اعتمادا على هياكل وأطر واضحة في ضوء معطيات هذا العصر.

ويعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل، ورقي وتطور في مختلف المجالات إلا وتضع التخطيط سياسةً لها، تسير عليها وتستفيد منها في كافة أوجه نشاطاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة، ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط فهو النظر إلى المستقبل، واستشراف وقائعه، والاستعداد لهذا المستقبل، فكلما كان التخطيط مرناً وشاملاً كانت النتائج أفضل.

فالتخطيط وسيلة علمية منظمة ومستمرة، يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادية وبشرية، وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وأدنى جهد. فالتخطيط في مفهومه العام يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوماً للعمل الإيجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل.

ويعتبر التخطيط أسلوبا للتنظيم الاجتماعي وللنشاط الإنساني وتزداد أهميته في الدول النامية التي تعمل على تنمية مواردها واقتصادها القومي والانتقال من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم، وهذا الانتقال يتطلب إجراء تغيرات عديدة في التنظيم الاجتماعي القائم للإنتاج والاستهلاك.

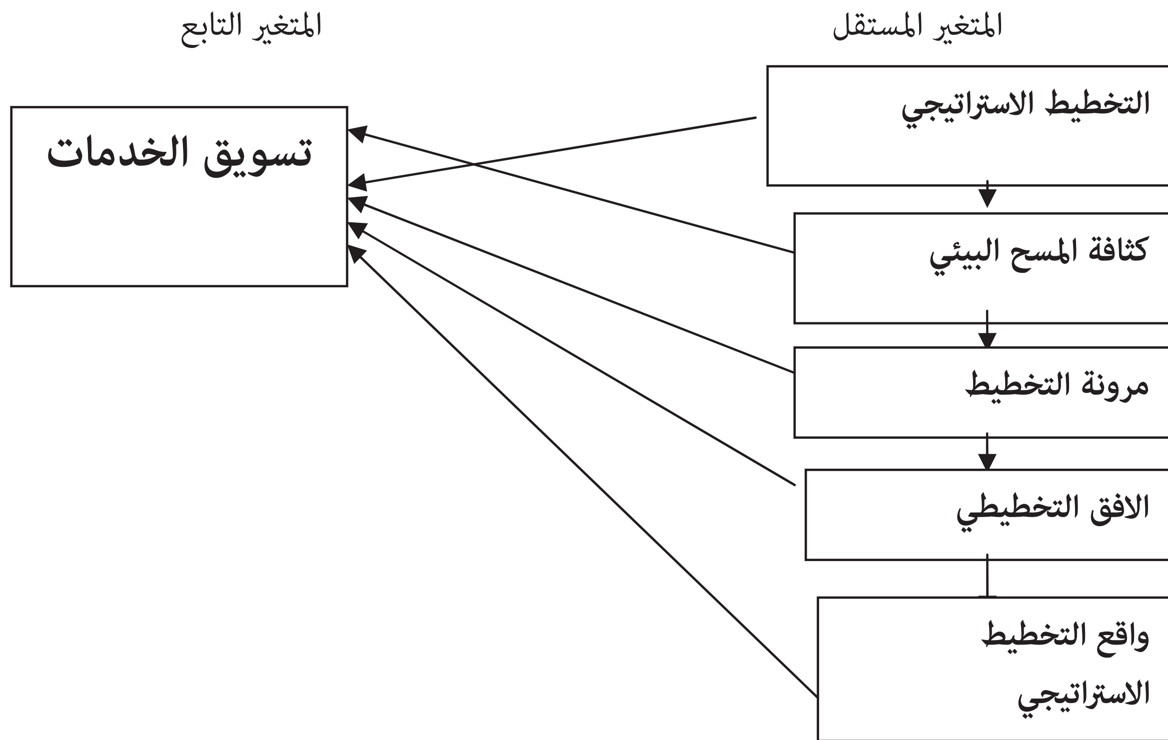
يبدأ التسويق بحاجة العميل وليس بعملية الإنتاج وبالتالي فإن التسويق يختص بتحديد ما هي السلع التي يجب إنتاجها متضمنا ذلك قرارات وتطوير المنتج وتصميم المنتج من حيث الشكل والعبوة والسعر والائتمان والنقل والتخزين والإعلان وخدمة ما بعد البيع ولا يعني ذلك أن التسويق سوف يحل محل الإنتاج والحسابات والتمويل ولكن التسويق يحكم القرب بينه وبين العميل فإنه يستطيع أن يوجه تلك الأنشطة ويتسق فيما بينها.

ان المنتج أو السلعة وهو عبارة عن شيء ملموس يحقق إشباع معين ويلاحظ أن الحاجة تصف حالة أو مستوى حرمان الفرد وهذا الحرمان ينتج عنه نوع من القلق يرغب الفرد في التخلص منه وبالتالي فإن الحاجة تشجع الفرد وتوجهه أو تضعه في حالة استعداد للحصول على شيء لتحقيق مستوي إشباع معين أو زيادة حد الإشباع من سلعة معيبة كلما انخفض مستوي الإشباع ويطلق على الشيء الذي يحقق الإشباع السلعة والمنتج ويذكر كوتلر أنه لا يجب أن يقتصر مفهومنا بالنسبة للمنتج على الأشياء العادية بصفة مجردة حيث أن الهدف من الحصول على السلعة هو الخدمة.

يشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والأتصالات احد القطاعات المتطورة في الاقتصاد الأردني بنسب نمو هي الأعلى في الأردن وبمعدل ٥٠ % سنويًا، ويعتبر تطوره مستقبل المدخل الى تحديث الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، وتعتبر قطاعات الأتصالات السلكية واللاسلكية والحلول التكنولوجية للأعمال المصرفية والحكومة الالكترونية وتطبيقات الانترنت وحلول التجارة الالكترونية وحلول الوسائط المتعددة والرسوم المتحركة ومراكز الأتصالات المجالات الأسرع نموًا ضمن هذا القطاع. يمتلك الأردن بنية تحتية للاتصالات على درجة عالية من التطور. قطاع الأتصالات في الأردن ينمو بوتيرة سريعة جدا، ويتم تحديث بنيته التحتية باستمرار وتوسيع نطاقه. قطاع الأتصالات في الأردن لا يزال الأكثر تنافسية في الشرق الأوسط. ان الأتصالات في الأردن تدخل في وسائل إعلام كثيرة. تشمل الهاتف والإذاعة والتلفزيون، والإنترنت. منذ العام 2002، يحتل قطاع الأتصالات الأردني واحدة من المراتب الثلاث العليا للاستثمار الخارجي المباشر. وفي هذه الدراسة سنحاول توضيح اثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية دراسة حالة شركة اورنج للاتصالات 2000-2013.

10- نموذج الدراسة:

الشكل (0-1) يمثل نموذج الدراسة:



المصدر : اعداد الباحث، 2014.



الفصل الأول
التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي
المبحث الثاني:التحليل الاستراتيجي البيئي
المبحث الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي



الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط :

يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاساسية التي تسبق اية عملية ادارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق اصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة، أن مفهوم التخطيط من أكثر المصطلحات الحديثة استعمالاً وشيوعاً، إلا أن الممارسات العملية لهذا المصطلح كان ظهورها الأول في المجالات الاقتصادية كوسيلة ضرورية لتنظيم استخدام وسائل الإنتاج، والسيطرة علي الموارد الطبيعية والبشرية للمجتمع.

أختلف المفكرون حول تحديد هذا المفهوم، حيث يري بعض الباحثين أن هنالك ثلاث معان للتخطيط وهي:[1]

1. تحقيق الأهداف التي تضعها الحكومة.
2. تحديد الوسائل التي تستخدم لبلوغ ما يتقرر من أهداف.
3. تنظيم هذه الوسائل التي تستخدمها المجالس البلدية علي الوجه الأكثر عطاء وفعالية.

يعرف التخطيط، بانه الاسلوب العلمي والواعي لأدارة المجتمع وتوجية الموارد البشرية والمادية المتاحة فيه على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في اقصر وقت ممكن، وباقل جهد وبادنى امد من الضياع.[2]

يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدد.[3]

[1]- البنك الدولي، **تقرير عن التنمية في العالم**، (واشنطن: نشرة دورية، 1982م)، ص ص90-91.

[2]- خضر كاضم محمود، **ادارة الانتاج والعمليات**، (عمان: دار الصفا للطباعه والنشر والتوزيع، 2002م)، ص 263.

[3]- مرار فيصل، **الإدارة الأسس والنظريات والوظائف**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1982م)، ص 85

عرف التخطيط: هو النشاط الاداري الذي يتم من خلاله تحديد الاهداف المرغوبه وترتيبها على اساس الاولويات والموارد المتاحة.[1]

وترجح الدراسة ان التخطيط، تدبير مسبق لعمل مستقبلي وهو وضع الخطط المستندة على انسب الاساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة على ضوء الظروف التي ستبنئ بالمستقبل وبافضل صورة ممكنة.

اهمية التخطيط:

للتخطيط قدر كبير من الاهمية لعمل الشركات والمنظمات والادارات الاخرى، ويعد التخطيط مهما من حيث انه:[2]

1- توجية المنظمة بكاملها تجاة تحقيق الاهداف، وبدون ذلك يمكن ان يتجة كل فرد او وحدة قطاع لتحقيق اهداف خاصة وفق رؤية قد تختلف تماما مع مصالح واهداف المنظمة.

2- تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التظيمية والمستويات الادارية، وبدون ذلك تحدث حالات الصدام والصراع وبالتالي هدر الموارد دون تحقيق الاهداف.

3- تحديد الانشطة والمهام الادارية لانجاز الأهداف وبدون ذالك يمكن ان يتم القيام باعمال غير ضرورية او غير مطلوبة او القيام بها بأسلوب غير اقتصادي.

4- تحديد وتوصيف الامكانيات والموارد الازمة لتحقيق الاهداف، وبدون التخطيط لا يكون معروفا ما هي انواع وكميات ومواصفات الموارد والامكانات المادية والبشرية والفنية والمالية الازمة.

5- وضع الاسس والمعايير التي على اساسها يتم متابعة الاداء وتقيم النتائج وتصحيح المسارات بما يحقق الاهداف.

[1]- فارس عبدالـله كاضم الجنابي، **اساسيات الادارة**، (الخرطوم:شركه مطابع السودان للعملة المحدودة،2011م)، ص 47.

[2]- مصطفى محمود ابو بكر، **المدير المعاصر وادارة الاعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، (الاسكندرية: دار الجامعية، 2003م)، ص 84.

تقسم الخطط حسب البعد الزمني الى عدة اقسام:[1]

1- الخطط طويلة الاجل : حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني، وتتراوح المدة الزمنية لهذة الخطط من (5-10) سنوات او اكثر، وتبنى على اساس معرفة الادارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل على ابعاد العديد من الخطط قصيرة الاجل للمؤسسة لتحقيق اهداف الكلية الاصلية على المدى البعيد، ثم تسعى لتحقيق الأهداف الكلية الصلية على الممدى البعيد، ثم تسعى لتحقيق الاهداف مرحليا، في اطار تنسيق كامل من الخطط الاخرى.

2- التخطيط متوسط الاجل: وهي تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة المرحلية، وتعتبر حلقة الوصل بين الخطط طويلة الاجل والخطط قصيرة الاجل، ويتراوح مداها بين (3-5) سنوات.

3- التخطيط العاجل: وهي الخطة التي يجري اعدادها لمواجهة ظروف طارئة او مشكلة عاجلة لا تحتمل تاجيلا ولم تكن مدرجة بصورة فعلية في الخطة الاساسية.

4- التخطيط قصير الاجل: غالبا ما تكون هذه الخطط السنوية وهي ذات بيانات تفصيلية نسبيا لما هو مستهدف تحقيقة خلال عام خطواتها التنفيذية والفعلية.

5- التخطيط التكتيكي : وهو التخطيط الذي يسعى لتحقيق هدف مرحلي محدود في فترة قريبة ويحدد لذلك الخطوات التنفيذية.

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة إستراتيجية في الأصل من الكلمة (إستراتيجوس) اليونانية والتي تعني علم الجنرال، القدرة علي استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر، حيث كانت الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الاعداء.[2]

يشير بعض الباحثون إلي أن مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي استخدمت قديماً، وتعود جذورها إلي الأصل الإغريقي والتي تعني "فن الحرب" ولذلك فان نقل هذا

[1]-عبدالفتاح ذياب حسين، **طريقك الى الفاعلية، التخطيط والرقابة اساس النجاح الادارة**، ط 2، (القاهرة: مطبعة النيل، 1996م)، ص 73.

[2]-احمد قطامين، **الادارة الاستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 15.

المصطلح إلي حقل الإدارة سيعني بصورة أولية علي الأقل "فن الإدارة والقيادة" وهي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنظمة المنافسين، أي هزيمتهم في السوق، كما ان الاستراتيجية في المنظمات لا تهدف الى الربح، وانما تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين، فهي انتصار على مستويات الاداء السابقة ومحاولة لزيادة رضا الزبائن(المواطن والمستفيد)من خدمات المنظمة التي لا تسعى بالربح.[1]

كما أن من التعريفات المبكرة التي أعطيت للإستراتيجية في مجال الإدارة تعريف ألفرد شاندلر (Chandler) حيث عرف الإستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.[2]

ان الاستراتيجية هي وسيلة او اسلوب لمواجهة فرص او تهديدات بيئية مع الاخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلين والضغوطات البيئية الخارجية للتغلب عليها والسعي لتحقيق اهداف المنظمة، أي هي اسلوب التحرك الذي تستخدمة المنظمة تجاه البيئة الخارجية، اخذ بالحسبان حدود الاداء الداخلي، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة بشكل اساسي ورؤيتها ورسالاتها.[3]

كما عرفت الاستراتيجة بانها : خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.لهذا المفهوم ابعاد سياسية تتمثل في الآتي :[4]

1/ الاستراتيجية ماهي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة الا وهي رسالة المنظمة في المجتمع، وعليه فانه لايمكن لاي منظمة ان تستخدم المفهوم الاستراتيجي الا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً.

[1] بكري الطيب موسى، **الحالات الاستراتيجية في الادارة الاستراتيجية**، ط1، 2005م السودان، ص1.

[2] Alfred Chandler,"**Strategy and Structure** "Mass:M.I.T Press,Cambridge,1962,P15

[3] -احمد ماهر، **التخطيط التنفيذي**، ط2.الاسكندرية الدار الجامعية 2010م، ص ص23-24.

[4]- فلاح حسين عداي الحسين، **الادارة الاستراتيجية، مداخلاها ومفاهميها وعملياتها**، ط2، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2006م)، ص22.

2/ إن الاستراتيجية تخلق درجة من التطابق، بين اهداف المنظمة وغايتها وكذلك خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

إن أي مؤسسة تحتاج إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الإستراتيجية، وفقاً للأبعاد الستة الموضحة في الشكل (1-1):[1]

1- الإستراتيجية أسلوب مترابط وكامل للقرارارت. وهي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل اهدافها طويل الاجل، البرامج، اولويات تخصيص الموارد.

2- الاستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.

3- الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

4- الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسئوليات علي المستويات الادارية للمنظمة وبذلك نعني ان هنالك ثلاث مستويات للاستراتيجية وتساهم جميع هذه المستويات الادارية في تحديد الاستراتيجية وهي :[2]

أ. المستوي الاول للمنظمة ككل (الاستراتيجية الكلية)

ب. المستوي الثاني لوحدة النشاط (استراتيجية النشاط)

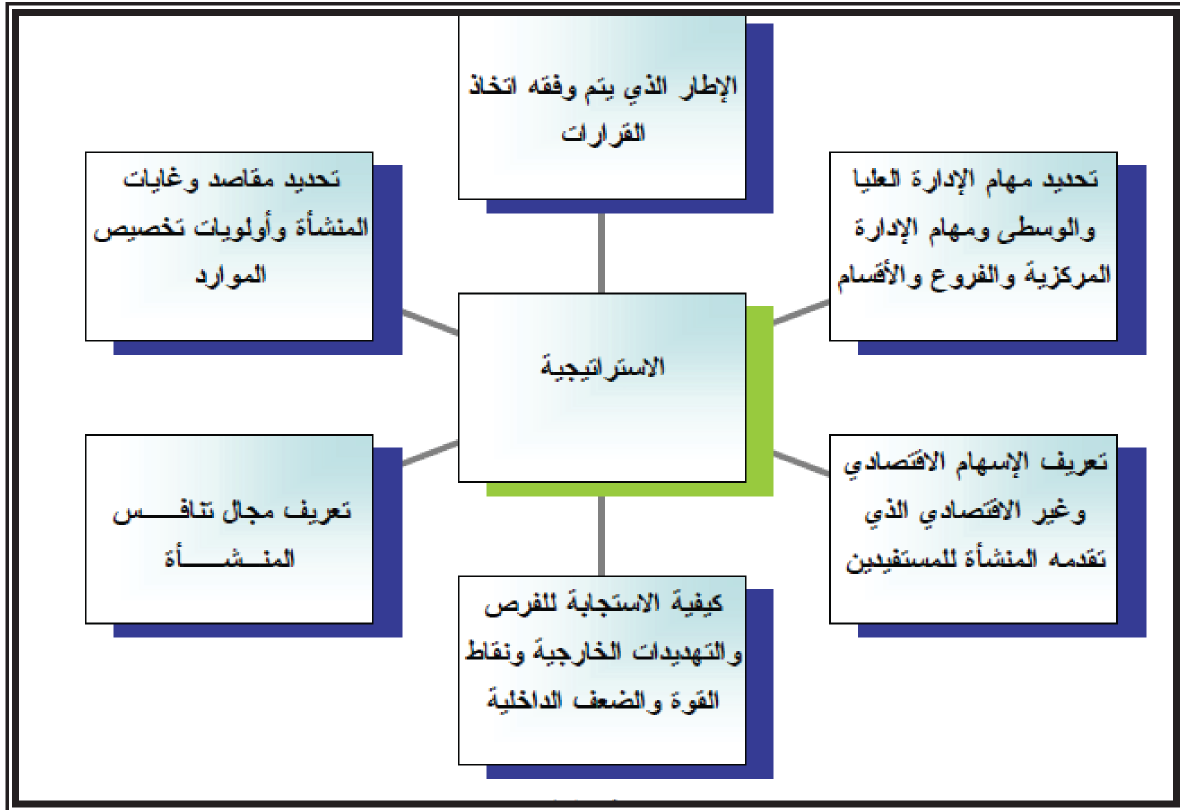
ج. المستوي الثالث للادارات الوظيفية (الاستراتيجية الوظيفية)

5- الاستراتيجية هي تعريف لكافة الاطراف المرتبطة بالمنظمة، وليس حملة الاسهم فقط، فهناك من يساهم بصورة مباشرة او غير مباشرة في اداء المنظمة ويجب ان يلقي اهتمام خاص، وهم الموردون، العملاء، العاملون، الحكومة، المجتمع والنظر الي المنظمة من خلال الاستراتيجية علي انها مسئولة عن المحافظة علي شئون العاملين بها.

[1]- فلاح حسين عداي الحسينى، **الادارة الاستراتيجية، مداخلها، ومفاهيمها، وعملياتها**، ط1، (عمان : دار وائل للنشر، 2006م)، ص19

[2] -**نفس المرجع السابق**، ص20.

شكل (1-1) الابعاد الاستراتيجية



Source: http//www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm

تعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القـرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والإستراتيجية هـي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطـط العمـل، وأولويـات تخـصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديـد كيفيـة الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجيـة، ولنقـاط القـوة والـضعف الداخليـة بهـدف تحقيـق تفـوق عـلى المنشآت المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصـيفاً دقيقـاً مميـزاً لمهـام مـستويات الإدارة المختلفـة وإطـاراً نظاميـاً ومنطقيـاً لتوزيـع المـسئوليات بمـا يحقـق التكامـل، وأخـيراً فـإن الإسـتراتيجية تعريـف لنـوع

الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.[1]

فلا يمكن ان تعمل اي منظمة مع وجود تناقض بين الاهداف والغايات كما ان الظروف البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فانه يجب علي واضع الاستراتيجية ان يغير او يعدل من استراتيجياته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة.

ترى الدراسة انه من خلال التعريفات السابقه، ان أي تعريف يعتبر مقبولا، وترى ان اشمل تعريف للاستراتيجي هو خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، وتشير الدراسة ايضا، ان الهدف الاساسي من بناء الاستراتيجية يجب ان يكون هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وفي حالة عدم وجود منافسة او غياب مبررات قوية للاستراتيجية فان الحاجة لها تقل كثيراً، بالاضافه الى انها تحديد الاغراض والاهداف طويلة الامد الى المنظمة، واعداد بدائل التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الاهداف.

مزايا وأهداف الإستراتيجية:

من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع الإدارة في موضع المبادرة بدلا عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تتمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة، وتزيد الحاجة الى الإستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي تتعامل معها، حيث يعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى القدرة في قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي الى بلوره الغايات والأهداف الإستراتيجية ومن ثم إعداد الخطط الإستراتيجية بناء على ذلك.[2]

---

[1]- تاريخ الزيارة http//www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm2014/3/14

[2]- محمد حسين أبو صالح، **مرجع سابق ذكره**، ص ص 57 ،58.

صفات وخصائص الإستراتيجية :

تتضمن الإستراتيجية تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأوليات، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقويم، كما يجب أن تتصف الإستراتيجية بما يلي:[1]

1. تحديد الأهداف الواضحة التي تبنى الخطة على أساسها، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، وهي نقطة الانطلاق في التخطيط ؛ لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإن لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً.
2. ترتيب الأولويات واختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلى تحقيقه، وتوفر له الامكانات المادية والبشرية.
3. التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستنفذ فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف والشروط والإمكانات.
4. الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية.
5. الواقعية بمعنى مراعاة الظروف والواقع، والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها.
6. المرونة بجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة.
7. المتابعة بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية.
8. التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت إجراءاته وتحسينها، والتعرف على أسباب الفشل ومعالجتها، ووضع الخطط اللاحقة المستندة على عوامل النجاح، والمتجنبة لعوامل الفشل والمعالجة لها.

[1]- احمد عبد الكريم غنوم، **دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**، (السعودية: ابها، بحث مقدم في ندوة الادارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، 10-1426/10/12).

ثالثاً: الادارة الاستراتيجية:

لقد ظهرة الحاجة الى بلورت مفهوم الادارة الاستراتيجية، ولا سيما مع تغير بيئة الاعمال المستقرة الى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات الموقف البيئية التي تواجهها المنظمة وكذالك تحليل الفرص والتهديدات في البئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الاهداف والغايات الرئيسة في المنظمة، ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة او تقليلها.[1]

لقد وردت تعاريفات كثيرة الى الادارة الاستراتيجية نورد منها:

هنالك من عرفها انها العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها.[2]

الأدارة الاستراتيجية انها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الاهداف والإستراتيجية الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الاعمال الخاصة بالمنظمة.[3]

الأدارة الاستراتيجية: هي ادارة للميزات والتنافسية، تمثل نمط الادارة المستقبلي والذي يساعد المنظمات في البحث عن، انتقاء وادارة الميزات التنافسية بما يحقق لها نجاح والتميز في ضل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع.[4]

الأدارة الاستراتيجية: انها الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها واهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدنية ما تعانية من عيوب الى الافل درجة ممكنة، وكما يعرفها ايضا، بانها الاسلوب الاداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة محاولولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق بالسوق واحتلال

---

[1]- فاضل حمد القيسي، وعلي حسون الطائي، **الادارة الاستراتيجية، نظريات مدخل امثلة وقضايا معاصرة**، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014م)، ص 42.

[2] - **نفس المرجع السابق** ، ص 48.

[3] -**نفس المرجع السابق** ، ص 49.

[4]-جعفر عبدالـله موسى ادريس، **الادارة الاستراتيجية**، (السعودية: خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع، 2013 م)، ص 21.

مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تاخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والاعداد للتعامل معه.[1]

الأدارة الاستراتيجية: خطة لعب، وتخصيص للتصرفات وردود الافعال التي تغطي كل الاحداث او المواقف الااستراتيجية المحتملة بين شركة ما وشركة منافسة، منتج ومورد، شركة مستعدة لاستحواذ وشركة منافسة، ومنتج ومورد، شركة مستعدة للاستحواذ وشركة مستهدفة، مشتري وبائع، صاحب عمل ومتقدم الى وظيفة، مؤجر ومستجر، وهكذا.[2]

الأدارة الاستراتيجية: انها مجموعه القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق اهداف المنظمة.[3]

اخيرا ان تعريف الإدارة الاستراتيجية يمكن ان يكون هو العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر طويل الآجل التي تهدف الي زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

مهام الادارة الإستراتيجية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على تسع مهام رئيسية هي:[4]

1. صياغة الرسالة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
2. تنمية الصورة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
3. تقييم البيئة الخارجية بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
4. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
5. تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء الرسالة ومواردها وظروفها البيئية.

[1]- **نفس المرجع السابق** ، ص 21.

[2]- **نفس المرجع السابق** ، ص 21.

[3]- **نفس المرجع السابق** ، ص 22.

[4]- ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية**،(القاهرة: الدار الجامعية، 2006م) ، ص22.

6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
7. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
8. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
9. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

فوائد الادارة الاستراتيجية:

تحقق عملية استخدام الادارة الاستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا التي يمكن ايجازها بما يلي:[1]

1- بلورة اطار فكري شمولي واساس للمنظمى، كما يساهم في صياغة وتقيمم كل من الاهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
2- تساعد على توضيح العديد من القضايا الاستراتيجية او التغيرات المحتملة في بيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما تمكن الادارة العليا من صياغة الاستراتيجيات والبرامج.
3- تخصيص الموارد على أوجة الاستخدامات المتعددة للانشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناتجة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، ويمكن تحديد اولويات الاهداف المتعددة والمتداخلة ثم توجية الموارد على تلك الاهداف.
4- توجية وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية لصورة شاملة.
5- اعداد وتهيئة كوادر الادارة العلية وتنمية المهارات القيادية لهم.
6- تمكين الادارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

[1] جعفر عبدالله موسى ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 33- 34.

7- يساهم في رضا و دافعية الافراد وذلك من خلال السماح لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاهداف والاستراتيجيات.

رابعاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الاهداف المقررة مسار الموارد الجارية والكامنه من خلال سلسلة من المراحل تبدا بمسح الحالة الراهنه وتشخيص الرؤية المستقبليه، وتمر بتحليل لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئه الخارجية، يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط العادي، حيث ان التخطيط العادي يبدا من بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعه اذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولاكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية. وهو يبداء بقفزة الى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقه قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة. فتصاغ خارطة التغير الاستراتيجي والتي تخضع لاليات محددة للتنفيذ والمقايس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للعمال او على مستوى اقتصاد اقطاعي او اقليمي او وطني.[1]

قد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات نورد منها:

يترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها"[2]

كما يعرف بأنه: العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.[3]

[1]- هوشيار معروف، **التخطيط الاستراتيجي**، (عمان: دار وائل للنشر، 2009م)، ص ص29-35.

[2]- علي السلمي، **الإدارة المعاصرة**، (القاهرة: مكتبة الغريب، 2000م)، ص120.

[3]- رعد الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2002م)، ص299.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.[1]

كما يعرف بانه : المدخل العلمي المنهجي الى تخصيص الموارد المتاحة، وتخصيص المهام لتحقيق اهداف المنظمة لفترة زمنية تحدد على المستوى الاستراتيجي، وفي اطار واقع وامكانات المنظمة ومجالات التعاون الاقليمي والدولي الواقعية، التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس والمتابعة والتدقيق بقصد تطوير وتامين قوى المنظمة، وان التخطيط الاستراتيجي ليس قاصرا على مجال يعينة دون غيره من المجالات، وانه عملية البحث عن افضل الاساليب والطرق والاهداف والوسائل لتحقيق ما يحدده السياسيون، وهو يرتبط ببعضه البعض من ناحيه ويعكس تصورات وافتراضات نظرية فكرية من ناحية اخرى.[2]

التخطيط الاستراتيجي : هو الاعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط اقوة ونقاط الضعف داخل المنظمة).[3]

أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو يمثل:[4]

1. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة .
2. التبصر بملامح الشركة في المستقبل .
3. تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل .
4. رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً .
5. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

[1]- غنيم عثمان، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، ط2، (عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2001م)، ص238.

[2]- سلام الحاج عبدالله باب الله، **الاستراتيجية، مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية**، (الخرطوم: شركة اواب للخدمات واعمال الطباعة المحدودة،2007م)، ص ص 94-95.

[3]- فريد راغب النجار، **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011م)، ص18.

[4]- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م)، ص8.

التخطيط الاستراتيجي: أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.[1]

التخطيط الاستراتيجي: اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات.[2]

التخطيط الاستراتيجي: هوعملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء علي معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الأجهزة اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام التغذية الراجعة للمعلومات.[3]

كما يعرف بأنه: عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظمتهم واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.[4]

التخطيط الاستراتيجي انه: عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟.[5]

التخطيط الإستراتيجي: يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجية والرقابة، وتنفيذ استراتيجات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها.[6]

التخطيط الاستراتيجي بأنه: جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة.[7]

[1]- عايدة خطاب، **سلسلة محاضرات غير منشورة**، (مصر:جامعة عين شمس، 1989م)، ص33.

[2]- محمد الحملاوي وآخرون، **إدارة الإنتاج والعمليات**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991م)، ص9.

[3]-Peter Drucker, **Management: Tasks, Respnsibilities, and Practice**, Heinemann, London, 1974, pp 74- 88

[4]-Leonard Goodstein and Others, "**Applied Strategic Planning**", McGraw Hill Inc, 1993, p3

[5] -John Bryson, " **Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization**", The Best of Long Range .Planning, No, 12, 1993, p.2.

[6]- Mankin, " **Strategic Planning: An Overview",** Managerial Planning, Vol. 33, No. 2, 1984, pp14-21

[7]-Grant Robinson, **Strategic Management Teachniques**, Butter Worths, 1986, p.3

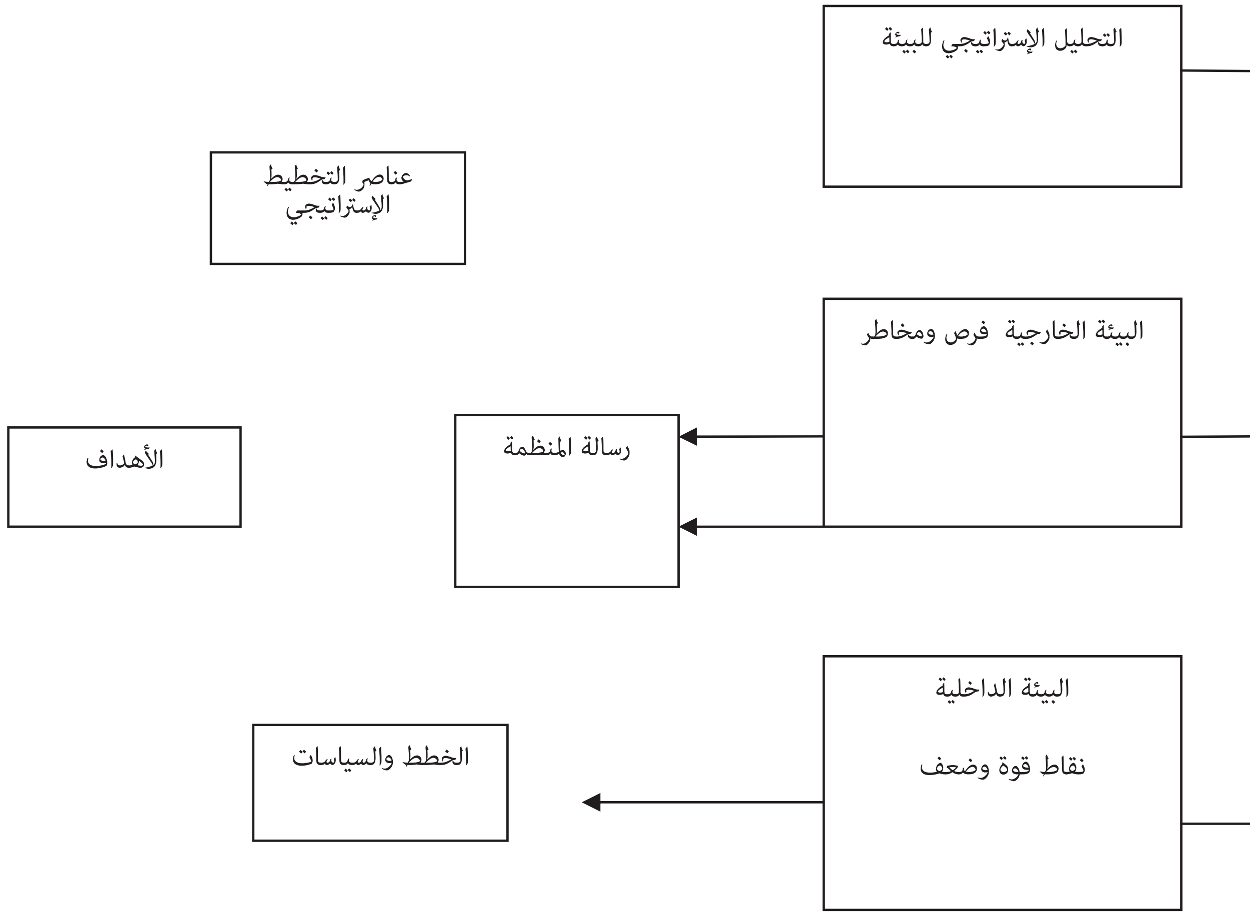
أن التخطيط الاستراتيجي: ينطوي علي التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات.[1]

يمكن توضيح (تعريف) التخطيط الاستراتيجي من خلال سرد النقاط التالية:[2]

1. التخطيط الاستراتيجي هو السعي لتشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبا تتصف بالجراءة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.
2. يشمل التخطيط الاستراتيجي مصالح الاجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنويع وحسن استغلال الموارد.
3. يعمل التخطيط الاستراتيجي على بلورة عدد من الاهداف الطويلة او المتوسطة التي يهدف من خلالها الى احداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين بتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغيرات أساسية بالبيئة، وهذا ما يدعو إلى تميز التخطيط الاستراتيجي بعنصر المبادرة.
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق اهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة التخطيط.
5. يمتد التخطيط الاستراتيجي ليشمل البيئة الدولية.

[1]-عبد السلام ابوقحف، **سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992م)، ص41.
[2]- محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي**، ط7، (الخرطوم: مكتبة صك العملة، 2012م) ص 59 - 63.

شكل (1-2): مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: أحمد القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م)، ص 93.

ان تعريف التخطيط الاستراتيجي، هو التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، التبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل، ورؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

وايضا ان تعريف فريد النجار هو اشمل تعريف الى التخطيط الاستراتيجي وهو الاعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد

المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة).

خامسا: الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية:

1- هنالك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، على انها مصطلح واحد، وهذا ليس صحيحا، فالتخطيط يتضمن صياغة الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي strategic planning، هو نظام خاص بتصميم كافة انواع الخطط بداء بالخطة الاستراتيجية الكلية، مرورا بالخطة الاستراتيجية الوظيفية، ثم الخطة الاستراتيجية التنفيذية، ويستند كل ذالك على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وتحديد رسالة ورؤية المنظمة، ويشمل التخطيط الاستراتيجي كل الخطط المستندة على وجود نظام استراتيجي، فما دامت هذه الخطط مستمدة من نظام استراتيجي فهي تعتبر من قبيل التخطيط الاستراتيجي، فالخطط الوظيفية، والخطط التنفيذية يمكن ان تعتبر من قبيل التخطيط الاستراتيجي اذا كانت تستمد اصولها من نظام استراتيجي، وهو ايضا ايضا ضربا من ضروب اختراق حجب المستقبل، والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة.[1]

2- اما الادارة الاستراتيجية فهي اكثر شمولا حيث يكون التخطيط الاستراتيجي احد اجزائها، والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد الوظائف الاساسية للادارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.[2]

فالادارة الاستراتيجية: هي النظام الاداري الذي تستخدمة المنظمة في كل من تصميم وتنفيذ والرقابة على الرسالة، والرؤية، والاهداف الاستراتيجية.[3]

[1]-احمد ماهر، **التخطيط التنفيذي**، ط2، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010م)، ص21.

[2]- طاهر محمود الكلالدة، **استراتيجية ادارة الموارد البشرية**، (عمان :دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 29.

[3]-احمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

خامسا: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف، تتركز اهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكر منها:[1]

1- تحديد وتوجية المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها.

3- تحديد وتوجية مسار العمل في المنظمة.

4- تحديد وصياغة الغايات والاهداف الااستراتيجية للمنظمة.

5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقدم للمنظمة.

6- التاكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف اصحاب الاموال والادارة العليا.

تبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي ايضا: [2]

1- ان التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال بالافكر الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.

2- يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعه التي يمكن ان تحدث في البئة الداخلية او الخارجية وتشكل الاسترايجيات الازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات.

3- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرقابة الاداء وتقييمة.

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، (عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص95.

[2]-نعيم ابراهيم الظاهر، **الادارة الاستراتيجي:المفهوم – الاهمية - التحديات**، (عمان: جدارا للكتاب العلمي، 2009م)، ص 82.

4- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرص للعاملين في المنظمات من خلال مشاركاتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

5- ان التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح الى منظمات الاعمال، فالمديرون سيكونون بحال افضل عن استخدامهم التخطيط.

كما تبرز اهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الادارة اليوم، في ظل الظروف والمتغيرات السريعة والتحديات التي يشهدها العالم تتجلى اهمية التخطيط الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجراءها التغيرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون اكثر واقعية وقدرة على التعبير عن الحاجات ، ومن هذه التحديات:[1]

1. التغير المستمر والمتسارع في الظروف المحيطة، ويعتبر أسلوب التخطيط الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن من خلاله توقع المشكلات ومعرفة نواحي الضعف والقوة واكتشاف الفرص ومعرفة التهديدات المستقبلية.
2. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الإدارات يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
3. نقص الموارد فمن الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في التخطيط الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية.
4. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، حيث أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي

[1]- سعيد غالب ياسين، **الادارة الإستراتيجية**، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2002م)، ص19-27.

أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القـدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنـشطة الإدارة من إنتاج وتـسويق وإدارة مـوارد بـشرية بطريقـة تـضمن تحقيـق الكفـاءة والفاعليـة، لـذلك مـن المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارهـا عامـل حيوي يرجح النجاح أو الفشل.

5. زيادة حدة المنافسة حيث تتضح الصورة في ظهور منافسين جدد باسـتمرار وزيـادة حـدة المنافـسة بصورة عامة في الاسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع إداراتهم.

6. تستطيع الادارات التي تمارس التخطيط الإستراتيجية أن تتفوق في أدائها عن تلك التي لا تمارس مثل هذا النوع من الإدارة، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم **والتي من أهمها:**

أ- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.

ب- تمنح إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

ج- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها الإدارة، والأسواق التـي يجـب الـدخول بها مستقبلا.

د- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

هـ- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البنية التنظيمية، ومـن المـشاركة بـين وحـدات الأعمال الإستراتيجية للإدارة.

و- تحديد الخصائص التي تميز الإدارة عن غيرها من الإدارات المنافسة في نفس هيكل الصناعة أو في الاسواق المخدومة.

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجـه مـنظمات الأعـمال في الحـاضر وإنمـا باعتبـاره منظومـة متكاملـة لاتخـاذ قـرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحـة للمنظمـة، كـما يمكـن من خلال التخطيط الإسـتراتيجي تطبيـق أنظمـة كفـوءة لتحفيـز العـاملين وتحقيـق تنافس بـين جماعـات العمـل وبـين أفـراد التنظـيم (الرسـمي وغـير الرسـمي) وتـوفير

فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Managemen ، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objectives والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.[1]

سادسا: خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بالاتي كما هو موضح بالشكل(1-3):[2]

1- الاثار طويلة الاجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة الى فترة طويلة الامد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي، بالمرونة، بلكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

3- الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية او التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.

4- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الاداره العليا ونزول الى العاملين والمستفيدين والجمهور و غيرهم.

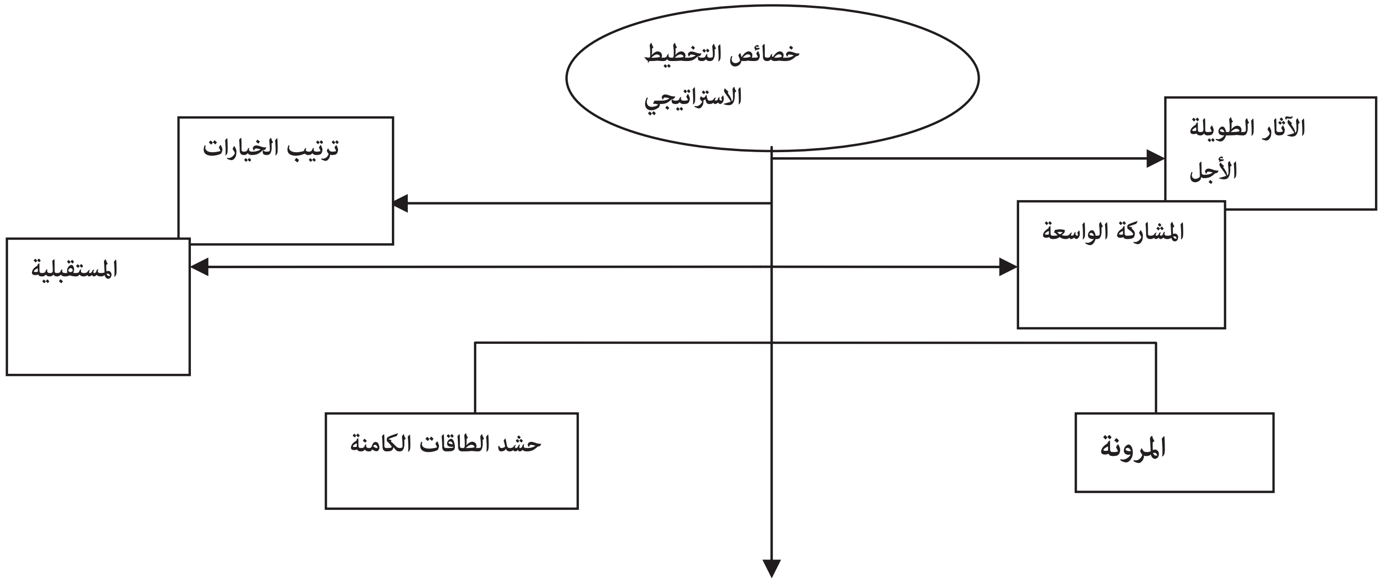
5- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من انة يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لاغراضمعرفة واقع المنظمة، الا انه ينطلق من هنا ليرسم اهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والاولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية حسب اولوياتها واهميتها.

[1]- **نفس المرجع السابق** ، ص 96.

[2]- مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**، (عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع، 2009م)، ص ص 55- 56.

الشكل (1- 3) يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، **التخطيط الااستراتيجي**، (عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع، 200م)، ص56.

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:[1]

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى تحليل منهجي شامل لمركز الإدارة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

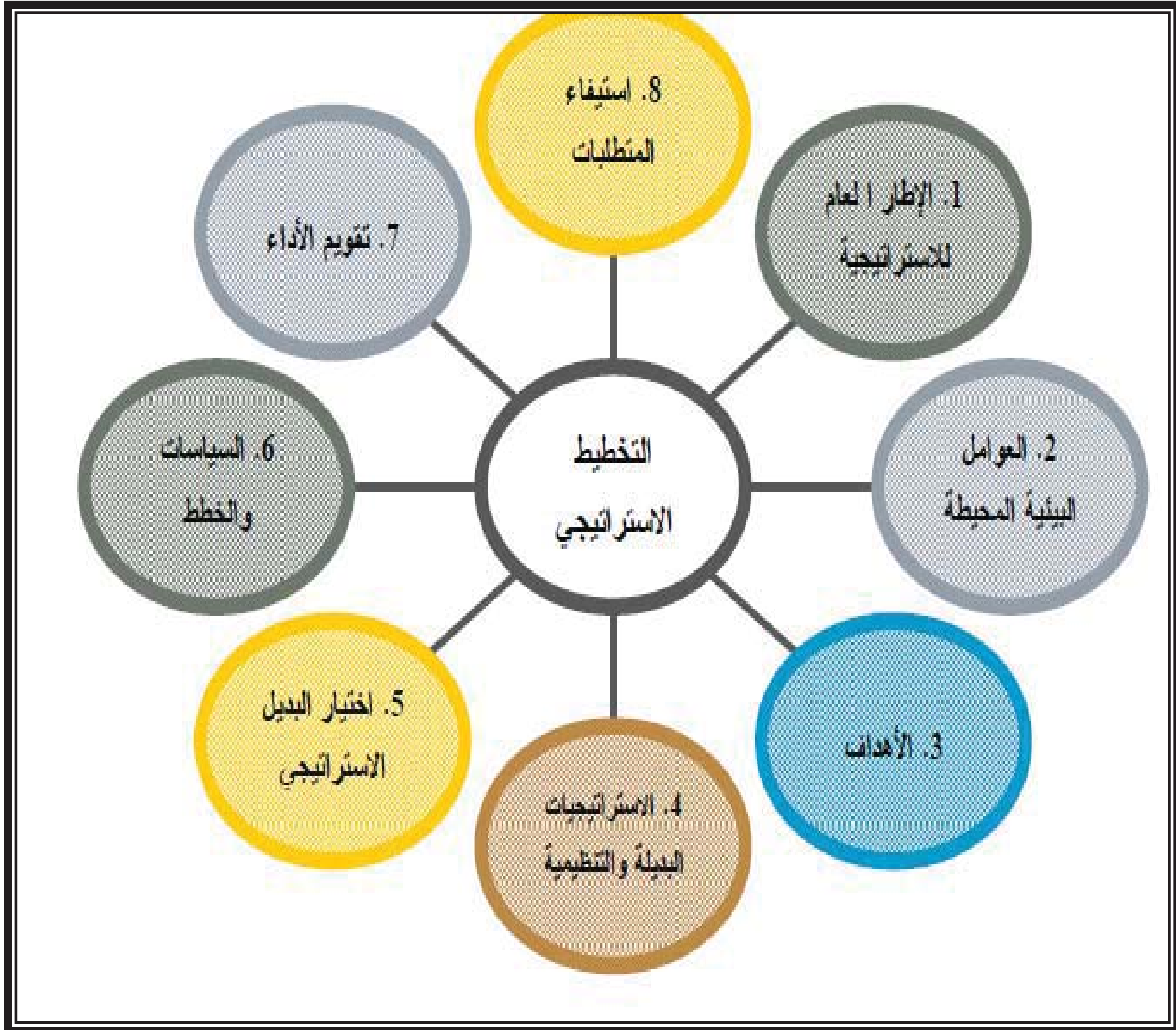
[1]- اياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي**، (دمشق: جامعة دمشق، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، ، 2011م)، ص52.

4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
8. كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذ

سابعا: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في الشكل (1-4):

شكل(1-4): عناصر التخطيط الاستراتيجي



مندورة درويش**26.htm**، **(2006/9/21) http//www.mcgsite.com/subs/maqalat/.**

يمكن توضيح عناصر التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:[1]

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

هنالك ايضا عناصر عدة رئيسية يجب التفكر فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجية اهمها:[2]

1- الاعتماد على خبراء ومستشارين متخصصون، لأستفادة من خبرتهم في تصميم التخطيط الأستراتيجي، اجراء البحوث، في أي مجال ترغبة الشركة.

2- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الأدارة، اعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرون للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

3- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، مثل وجود مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات، والتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية

[1]- بلال خلفان السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص100-101.

[2]- احمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص45-46.

والبيئه الخارجيـة للـشركة، الى جانـب تـوفر الاسـتعداد مـن قبـل المـديرين لاتفـاق وقـت اضـافي للتخطيط الاستراتيجي.

4- مشاركة كل الاطراف المؤثرة في الشركة، مثل الموردين والعاملون واصحاب الاسـهم والمـستهلكون، وغيرهم من الاطراف المستهلكة في الشركة.

5- اجراء مناقشات، من اجل التعـرف عـلى معنـى التخطـيط الاسـتراتيجي والتـدريب عـلى خطواتـه وكيفيـة تنفيـذ مراحلـة، والمناقـشات تـتم مـن خـلال مجلـس الادار، المـديرون التنفيـذين، مـدير التخطيط، الخبراء والاستشاريون والتخطيط من خارج الشركة.

ثامنا: مدارس ونماذج التخطيط الإستراتيجي:

ظهرت عدة مدارس تناولت عملية التخطيط الإستراتيجي مـن زوايـا وأبعـاد مختلفـة تبعـاً لمـا يحدث في البيئة المحيطة، حيث يمكننا تقسيمها إلى ثلاث مدارس؛ مدرستين تقليـديتين، ومدرسـة حديثـة ثورية: [1]

1/ مدرسة الاختيار الإستراتيجي:

ترى هذه المدرسة أن عملية التخطيط الإستراتيجي هـي عمليـة تحويليـة تقـوم المنظمـة مـن خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسـلوب فكـري مـدروس ومقـصود، ومدفوعـة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير.

2/ مدرسة التكييف البيئي:

ترى هذه المدرسة أن المنظمات تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي وتبنـي التغـيرات الحاصـلة في البيئة المحيطة بسبب تبني جمهور المنظمات لهذه التغيرات، حيث تركز هذه المدرسة عـلى المنافـسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات فيما بينها. وتشترك هذه المدرسـة مـع المدرسـة الـسابقة بـأن دافع جمهور المنظمات لتبني التغيير والقيام بالتخطيط الإستراتيجي ناتج عن التـصورات الـسلبية حيـال البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكون مستعدة للتأقلم.

[1] - احمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص45-46.

3/ مدرسة علم التعقيد:

تستمد هذه المدرسة الثورية أفكارها من علم التعقيد؛ وهو علم حديث يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، حيث اعتمد بعض المنظرين الإستراتيجيين على هذا المفهوم واعتبروا أن عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية أعقد من كونها خطوات متتابعة والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه مفاجئات لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث، إضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد.

لذا أدى ظهور هذه المدرسة إلى تمايز ثلاثة نماذج للتخطيط الإستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم إستراتيجياتها المستقبلية، وهذه النماذج هي:[1]

أ- النموذج المعياري:

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين وفي المستقبل وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان.

ب- نموذج التعلم:

جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج السابق، حيث انتقد الفكرة القائلة أن إستراتيجية المنظمة هي دائماً ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث أدخل بعداً جديداً لمفهوم الإستراتيجية هو الانبثاق، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود وقد يكون هذا الانبثاق ليس لنتائج مراحل متتابعة للتخطيط الإستراتيجي. والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات

[1]- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 114-122.

منبثقة غير مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتي بالبديل.

ج- نموذج الرفع الإستراتيجي:

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير بينما تمثل سلسلة القيمة كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح ليناسب الموارد المتاحة، بمعنى أن عملية صياغة الإستراتيجية تعني الرفع لإمكانات وموارد المنظمة للوصول لأفضل النتائج.

الرفع الإستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الطموح الإستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة، كما يقوم الرفع الإستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها.

د- النموذج الخطي:[1]

يعتمد النوذج على اساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق اهاف الادارة العليا وفترض هذا النومذج ما يلي:

- استقرار البيئة وامكانية التنبؤ بها.
- القرارات تخطط بشكل عقلاني.
- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

[1]- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 114-122م.

٥- نموذج هويشن:

يتلخص نموذج هويشن في بناء الخطة الاستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الاهداف الاستراتيجية.
- وضع الاستراتيجيات.
- توزيع الاهداف الفرعية حسب الاهداف الاستراتيجية.
- وضع مقايسس لتقيم الاداء.ويركز هذا النموذ على الربط بين الخطط الاستراتيجي والتشغيلي ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

تاسعا: أنماط التخطيط الإستراتيجي:

غالباً ما تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الإستراتيجي واتجاهه. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:[1]

1. **التخطيط الدفاعي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.
2. **التخطيط الريادي:** يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.
3. **التخطيط التحليلي:** يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات. ويتضمن هذا النوع البحث

[1]-حمامي يوسف و الشيخ فؤاد، **التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية**، (عمان:مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6، 2009م)، ص ص 125-126

عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً وشاملاً في نفس الوقت.[1]

4. عاشرا: مسؤولية عملية التخطيط:

تعتبر الإدارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الشركة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية طبقاً للأسلوب المتبع بالمنظمة وعادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

1. **أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى :** يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.
2. **أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل :** يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجية وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتيم تنفيذها. وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.
3. **المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى:** هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين

[1]- **نفس المرجع السابق ذكره**، ص 126.

الأسلوبين السابقين، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

4. **أسلوب فريق التخطيط:** تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

كما أن هناك أسلوبان رئيسيين يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية:[1]

1. **أسلوب الاعتماد على الحدس:** وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود. ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص؟

2. **أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي:** هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

[1]- محمد الآغا، **سلسلة محاضرات في التخطيط التربوي**، (غزة: الجامعة الإسلامية، دت)، ص8.

المبحث الثاني

التحليل البيئي

مقدمة:

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث ويبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره علي أهدافها وأنشطتها.

التحليل البيئي هو عبارة عن، مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية؛ لتشخيص مدي التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة علي بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة كما في الشكل رقم (5-1) يبين المتغيرات البيئية.[1]

ينقسم التحليل البيئي إلي قسمين:[2]

اولاً: تحليل بيئة العمل الداخلية

لتحقيق النجاح الإستراتيجي يجب أن تستند الإستراتيجية إلي مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة، كما إن سعى المنظمة لاستغلال الفرصة الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على وجود هذه الفرصة ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانيات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة ويجب أن يشتمل على التحليل للعناصر الرئيسية التالية:[3]

أ. التطور التاريخي للمنظمة والإحداث الرئيسية المؤثرة في مكانة المنظمة ومستقبلها.

ب. التنظيم الإداري للمنظمة ويشمل الهياكل التنظيمية والوظيفة وأنظمة وأدلة العمل بها.

ت. الموقف التمويلي والاستثماري للنتائج المالية التي حققتها المنظمة.

---

[1]- زكريا مطلق الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص83

[2]- نبيل خليل، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**، (القاهرة: دار المعارف، 1995)، ص40.

[3]- أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م)، ص63

ث. الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

ج. مصادر وخصائص الإمداد لاحتياجات المنظمة من مقاولين وموردين واستشاريين وغيرهم.

ح. أنواع واتجاهات الأسواق التي تقوم بها المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقوم بها.

خ. سياسات وقواعد العمل في المنظمة.

د. الجهور التسويقية التي تمارسها المنظمة.

ذ. نظم المعلومات ومجالات ومستوى مكانة أنظمة العمل في المنظمة.

فوائد تحليل البيئة الداخلي:

يمثل التحليل البيئي الداخلي احد الركائز الاساسية التي يتم الاسترشاد بها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وتتمثل فوائدة فيما يلي:[1]

1- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المنظمة.

2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة او التي تعمل في نفس الصناعة.

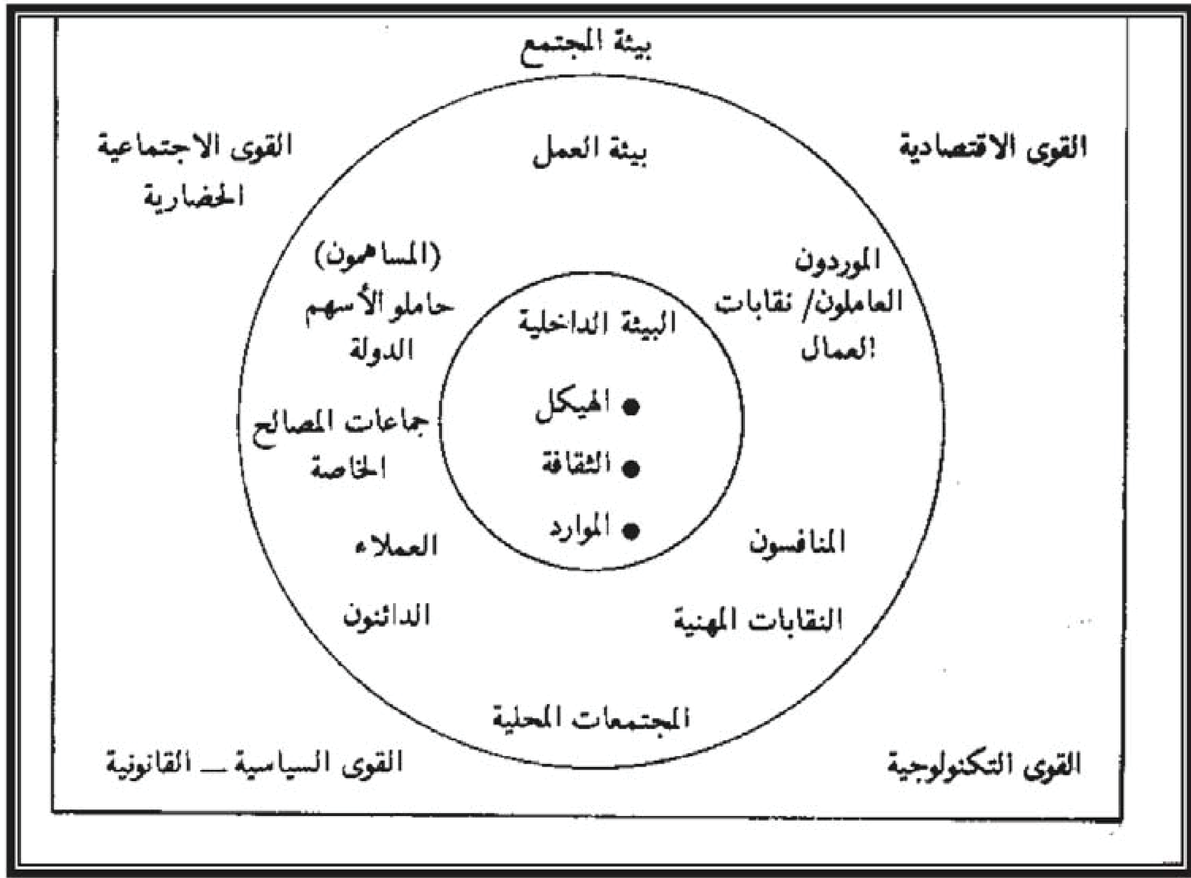
3- بيان و تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي الى زيادة قدراتها على استغلال الفرص او مواجهة المخاطر.

4- استكشاف نقاط الضعف او مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها او الحد من اثارها السلبية.

5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر وناتج التحليل الداخلي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المختارة او التحليل الجيد للحالة المعنية.

[1]- بكري الطيب موسى، **الحالات العلمية في الادارة الاستراتيجية**، ط1،(الخرطوم: دن، 2005م) ، ص 51.

شكل (1-5): يبين المتغيرات البيئية الداخلية والمتغيرات البيئة الخارجية.



المصدر: توماس هيلين وأمين هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990)، ص35.

هنالك العديد من مداخل التحليل البيئي الداخلي تتمثل في الآتي:

1/ مدخل ماكينزى ذي النقاط السبع(S.7):[1]

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبداء بالحرف(S)هي:

[1]- بكري الطيب موسى، **نفس المرجع السابق**، ص52.

أ. الهيكل Structure.

ب. الأفراد Staff.

ت. الإستراتيجية Strategy.

ث. نمط الإدارة Style.

ج. الأنظمة والإجراءات System and Procedures.

ح. المهارات Skills.

خ. القيمة المشتركة Shared Values.

تكون هذه المتغيرات اطارا يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصرة حتى يتحقق النجاح.

على الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل في تحليل بيئتها الداخلية، الا انه قد واجهت اليه العديد من الانتقادات والتي قللت من قيمتة العملية.

2- مدخل تحليل التاثير الربحي للاستراتيجية السوق:

توصل الباحثين الى تحديد تسعة عوامل استراتيجية تفسر حوالي80% من الختلافات في الربحية بين وحدات الاعمال الاستراتيجية، وهي كما يلي:[1]

أ. انخفاض كثافة الاستثمار (كمية راس المال الثابت والمتداول المطلوب لانتاج دولار من البيعات).

ب. ارتفاع الحصة السوقية.

ج. الارتفاع النسبي في جودة المنتج.

د. ارتفاع نسبة استغلال الطاقة.

ه. ارتفاع فاعلية التشغيل.

و. انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص ص 53-54.

وجه لهذا المدخل العديد من الانتقادات اهمها، ان العوامل المؤثرة في الاداء، مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية، والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة تميل الى ان تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الادارة خاصة في الاجل القصير.

لكن على الرغم من ذلك فأن هذا المدخل يمكن ان يساعد مدير الاستراتيجية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التاثير القوى على الاداء مثل كثافة الاستثمار، والحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة، وفاعلية التشغيل واستغلال الطاقة، كما يمكن الاستناد الية في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الاخرى في نفس الصناعة.[1]

3-مدخل تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis):

يعتبر تحليل سلسلة القيمة احد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم، او تاثير ايجابي مشترك بين الانشطة الداخلية الى المنظمه. ولاستخدام هذا المجال المدخل يجب اتباع الخطوات التالية:[2]

1- تحديد سلسلة القيمة لمنتج او خدمة ما وذلك في شكل الانشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات انتاج ذالك المنتج او الخدمة. حيث توجد خمسة انشطة اولية في منظمة اعمال وهي المناولة وتخزين المواد، العمليات والانتاج، التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمواد التامة وخدمة العملا. كما توجد اربعة انشطة مساعدة وهي: الشراء، تطوير التكنولوجيا، ادارة الموارد البشرية، والبنية الاساسية للادارة والمحاسبة والتخطيط وادارة الجودة والشئون القانونية.

2- تحديد العلاقة او الارتباط بين انشطة القيمة للمنتجات او الخدمات.وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤديها احد انشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة اداء أي نشاط اخر. ويعني ذلك ان فارق الميزة التنافسية في السوق قد يتحقق جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة التي تؤدي بها نفس النشاط في المنظمات الاخرى.

3- فحص علاقة التناغم _او التداوب_ المحتملة بين منتاجات المنظمة او الوحدات الاستراتيجية، ان كل عنصر من عناصر القيمة مثل الاعلان او الانتاج لا يحتوي فقط

[1]- بكري طيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 54.

على امكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم لكن اقتصاديات النطاق عبر الانشطة ذاتها. وتتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلسلة القيمة لنشاطين مختلفين على انشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع او تكنولوجيا الانتاج.

4- التحليل الوظيفي: (Functional Analysis)[1]

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف.

إن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلي الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن ترتكز عليها القرارات الإستراتيجية. وهذه الأبعاد الرئيسية للتحليل الوظيفي هي:[2]

أ. التسويق.

ب. الإنتاج والعمليات.

ت. التمويل والمحاسبة.

ث. الموارد البشرية.

ج. إدارة الجودة.

ح. أنظمة المعلومات.

خ. التنظيم الإداري.

5- تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات:

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه (الداخلي والخارجي) والذي يمهد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي، ويستند هذا المفهوم إلي افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين

---

[1]-أحمد القطامين، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

[2]-سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2000)، ص 123.

القدرات الداخلية للمنظمة نواحي (القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجي (الفرص والتهديدات)، كما إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلي تعظيم استغلال المنظمة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.

للتحليل البيئي عدة أبعاد تتمثل في الآتي:[1]

1- تحليل الأداء:

إن التحليل الداخلي يبدأ بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى الأداء يساعد في تحديد الإستراتيجيات ومراجعتها وتغييرها، كما يساعد في تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها، إن معرفة أي وحدات الأعمال مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس فإن معرفة أي الوحدات يعتبر أدائها ضعيفاً، يساعد في تحديد المشكلات الإستراتيجية ومن ثم مخاطر الضعف التنظيمي.

2- تحليل الفجوة:

إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الأجل، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين تغير الإستراتيجية.

3- الإستراتيجية السابقة والحالية للمنظمة:

هي أحدى الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف ويمكن في مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة أن تبرز الإستراتيجية بطريقة تختلف عما كان يعتقد في البداية أنها الإستراتيجية الأفضل أو الأحسن للمنظمة.

4- المشكلات الإستراتيجية:

من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية، كما قد تسمى بالحتمية الإستراتيجية، لأن معرفة المشكلات المحدودة يساعد في معرفة تأثيرات قد تكون كبيرة على الإستراتيجية قد تحتاج إلي ردود أفعال وبرامج خاصة لمعالجتها.

[1]- ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص232.

5- تحليل التنظيم الداخلي:

يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هاماً لكل من نواحي القوة والضعف، إن التنظيم الداخلي يمكن أن يـؤثر أيـضاً عـلى تكلفـة وحـدود بعـض الإسـتراتيجيات، لـذلك يجـب أن يكـون هنالـك توافـق بـين الإستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي.

تحليل التكلفة:

إن أحدى الطرق التـي ترتكـز حولهـا الميـزة التنافـسية الخاصـة أو تتمثـل في أحـدى مجـالات الضعف التنافسي هو مدى وجود تكاليف خاصة من عدمه.

ثانيا: تحليل بيئة الأعمال الخارجية للمنظمة:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتـصادية والتكنولوجيـة والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجـودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفـرص والتهديـدات مـن خلال تجزئتها إلي عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهـة وبـين منظمـة الأعمال من جهة أخرى.[1]

كما أن الاعتقاد السائد أن بيئة المنظمة الخارجية تشتمل على كل شيء يوجـد خـارج المنظمـة. فمثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية. فليس من المعقول أن يفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثّل البيئة الخارجية. فمثل ذلك التوجه لا يـساعد في توضـيح طبيعـة هـذه البيئـة ومكوناتهـا، وآثارها علي المنظمة. ومن هنا فانه يكون من المفيد أن ننظر إلي البيئة الخارجية عـلي أنهـا تتكـون مـن مجموعتين من المتغيرات البيئية، الأولي اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها البيئة الخاصة.[2]

[1]- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص65.

[2]- السيد احمد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، ط2، (القاهرة: دار الكتب، 1999)، ص85.

أ- البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوة الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

تتكون من كافة القوى التي تمثل المجتمع الاوسع، وتتمثل هذه البيئة في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجيا والسياسية والقانونية والثقافية،كما في الشكل (1-6)، وفيما يلي شرح موجزا لكل منه.[1]

العوامل السكانية(الديموغرافية) : تتكون هذه العناصر المرتبطة بالتجمعات الإنسانية كالحجم والكثافة السكانية والمكان والعمر والجنس وغيرها من العوامل المشابهة، كما تؤثر نمو القوى العاملة بعوامل سكانية واقتصادية واجتماعية، تركت انعكاسات على خصائصها فزادت نسبة اللتحاق في مختلف المراحل التعليمية واتساع اسهام المراة ومشاركتها في سوق العمل المحلي.

العوامل الاقتصادية: تلعب بكل ما تؤدي إلية من حالات كساد ورواج وتضخم دوراً هاماً في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على المدير، كما تعد الاسعار والعوامل المتحكمة فيها بالاضافة الى الطلب ومحدداته من ابرز القوى المؤثرة على الواقع الاقتصادي الى اي دولة.

العوامل التكنولوجية: يمثل التقدم التكنولوجي إحدى القوى الرئيسية التي لها دور هام في تحديد وصياغة نمط حياتنا، حيث تنطوي عليه هذه الانجازات من اتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير السلع والخدمات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة، ان مواجهة المؤسسة للاثار التي يفرضها التطور التكنولوجي تستوجب العمل في اتجاهين، ضرورة التكيف، وهو قيام المؤسسة بصياغة اسلوب تستطيع بواسطتة تكييف نفسها مع معطيات هذا التطور، وبحوث التطور والابتكار، وتخصيص الموازنه الكافية لذالك.

---

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **اساسيات التسويق**، ط1، (الخرطوم: منشورات جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات التقنية والتنموية، 2010م)، ص ص 29-30.

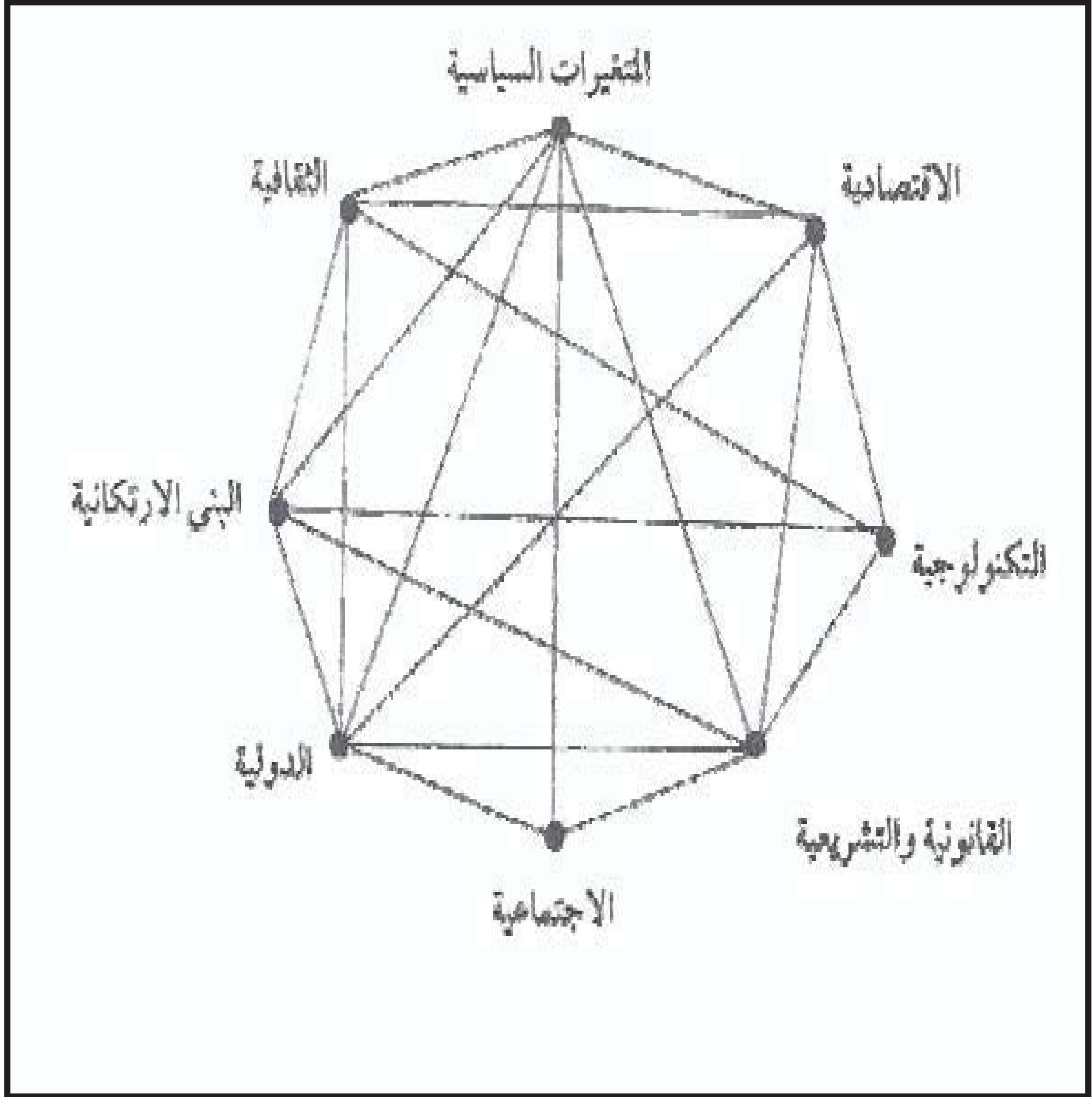
العوامل الثقافية والاجتماعية : تتكون البيئة الثقافية من المنظمات وغيرها من القوى الاخرى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع وادراكات أفرادة وتفضيلاتهم وسلوكهم، واوضاعهم المعيشية وانماط حياتهم ومن هذه المجموعات الشباب والنساء العاملات المتقاعدون، ومعرفة الطبقات الاجتماعية الذي يضم مجموعه من الافراد يتصفون بقدر كبير من التجانس في امكاناتهم الاجتماعية وبصوره تشكل فيها مجموعات مكانة اجتماعية اعلى او ادنى من غيرها في سلسلة هرمية، وتقسم الى ثلاث اقسام، طبقه اجتماعيه عليا، وطبقه اجتماعيه وسطى، وطبقة اجتماعية دنيا.

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (العامة) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير علي مدخلات أو عوامل الإنتاج وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، والتأثير علي الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

تعتبر عوامل البيئة الكلية(العامة) ذات تأثير غير مباشر علي المنظمة، علمًا بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة علي العوامل أو القوي البيئية الكلية، أو التأثير فيها، وإنّما يمكن التكيف معها، لاقتناص الفرص البيئية، والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها ولإتمام هذا الغرض يجب علي المديرين الإستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها.[1]

[1]- زكريا الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

شكل (1-7): ويمثل كافة القوى المؤثر على البيئة الخارجية العامة



المصدر: السيد احمد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، ط2، (القاهرة: دار الكتب، 1999م)، ص85.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل :

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية، أما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيرًا علي المنظمات بطريقة مباشرة. فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من

متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية.ومن هنا فإنه ليس من المستغرب أن تخصص المنظمة وقتًا وجهدًا أكبر لمتابعة البيئة الخارجية العامة.[1]

تتضمن البيئة الخاصة أو بيئة العمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنشأة وبالتالي تتأثر بها مثل: الدولة، المجتمع المحلي، الموردين، المنافسين، العملاء، الممولين، العاملين، نقابات العمال والغرف التجارية.[2]

- المؤسسة : هي الوظيفة الرئيسية لإدارة المنظمة في مؤسسات الأعمال وتعمل على توفير سلع أو خدمات تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من المستهدفين.
- الموردون : هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزيد المنظمة بما تحتاج اليه من مواد ومستلزمات لانتاج السلع او الخدمات التي تقوم بانتاجها، مصادر شراء المعدات والاجهزه، مصدر الشراء الجديد، مصادر القوى العاملة.[3]
- العملاء : تتكون هذه المجموعه من كافة المنظمات التي يمكن أن تساعد المنظمة في ترويج وبيع وتوزيع ما تنتجه من سلع أو خدمات الى المستهلكين النهائيين.
- المنافسين:يمثل المنافسون المنشات الاخرى التي تقدم نفس المنتج المنشات او بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منها والصورة الذهنية عن كل منافس، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس.[4]
- الجمهور العام : هي أي مجموعه من الأفراد الذين يكون لهم مصلحة حقيقة او محتملة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

اساليب تحديد الاسواق والقطاعات السوقية:

[1]- السيد احمد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، ط2، القاهرة: دار الكتب، 1999، ص109

[2]- توماس هيلين وأمين هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990، ص130

[3]- جعفر عبدالله موسى ادريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 112.

[4]- **المرجع السابق**، ص 112.

من الضروري تحديد الاسواق والقطاعات التي تخدمها المنظمة، وذلك على اعتبار ان هذه الاسواق والقطاعات تعتبر من اكثر العناصر حساسية نتيجة الصعوبات في توفير البيانات والمعلومات الازمة عنها وعن المستهلك واتجاهاته ودوافعه، وعاداته الشرائية، وبذالك لا بد من عملية المسح البيئي والتنبؤ، ومن مداخل التحليل البيئي ما يلي:[1]

أ- المسح من الداخل الى الخارج:

بحيث يتم جمع المعلومات المرتبط بالوظائف وبالانشطة التي تمارسها المنظمة والتي تمتاز بحساسية عالية للتغيرات البيئية، فهو يساعد المنظمة في تخفيض مواردها لنشاط محدد دون غيره من الانشطة الاخرا بالمنظمة.

ب-المسح من الخارج الى الداخل:

ويعتمد على شمولية النظرة للعوامل البيئية في المجالات المختلفة دون التركيز على مجال معين، وهو يساهم في كشف التهديديات التي يمكن ان ينتج عن مجالات لا تمارسها المنظمة.

[1]-جعفر عبداللة ادريس، **الادارة الاستراتيجية، (السعودية: خوارزمي العلمية للنشر والتوزيع ،2013م)** ص ص134-135.

المبحث الثالث

مراحل التخطيط الاستراتيجي

مقدمة:

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجيات المنظمة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الإستراتيجية إلى كل من الرسالة وأهداف المنظمة و الوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات و الخطط). ويمكن تناول مراحل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

1/ التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.[1]

تتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ.[2]

تصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى:[3]

[1]- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (عمان: **إدارة وإستراتيجية العمليات**، 2001م)، ص6

[2]- سلسلة الإدارة المثلي، **التفكير الإستراتيجي**، (بيروت: مكتبة لبنان، 2002)، ص 8.

[3]-علي السلمي، **الإدارة المعاصرة**، (القاهرة: مكتبة الغريب، 2000)، ص ص 129-130.

1. المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
2. المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
3. المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً.

التحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما:

أ- تحليل البيئة الخارجية Analysis of the External Environment:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.[1]

تبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها:[2]

الأهداف التي يجب تحقيقها: دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

[1]- زكريا الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2000)، ص158.

[2]- عبد الحميد المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999)، ص109.

المـوارد المتاحـة: وتـساعد العوامـل البيئيـة المختلفـة في بيـان المـوارد المتاحـة (مـواد أوليـة، رأس مـال، تكنولوجيا، آلات، أفراد، ...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديـد نطـاق الـسوق المرتقـب ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالـسلع والخـدمات، وطـرق التوزيـع ومنافـذه، والقيـود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد عـلى بيـان علاقاتهـا - التـأثير والتـأثر - بالمنظمات المختلفة.

أنماط القيم والعادات والتقاليد: وأشكال السلوك وتحديـد سـمات المجتمـع والجماهـير التـي سـتتعامل معها المنظمة.

يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين:[1]

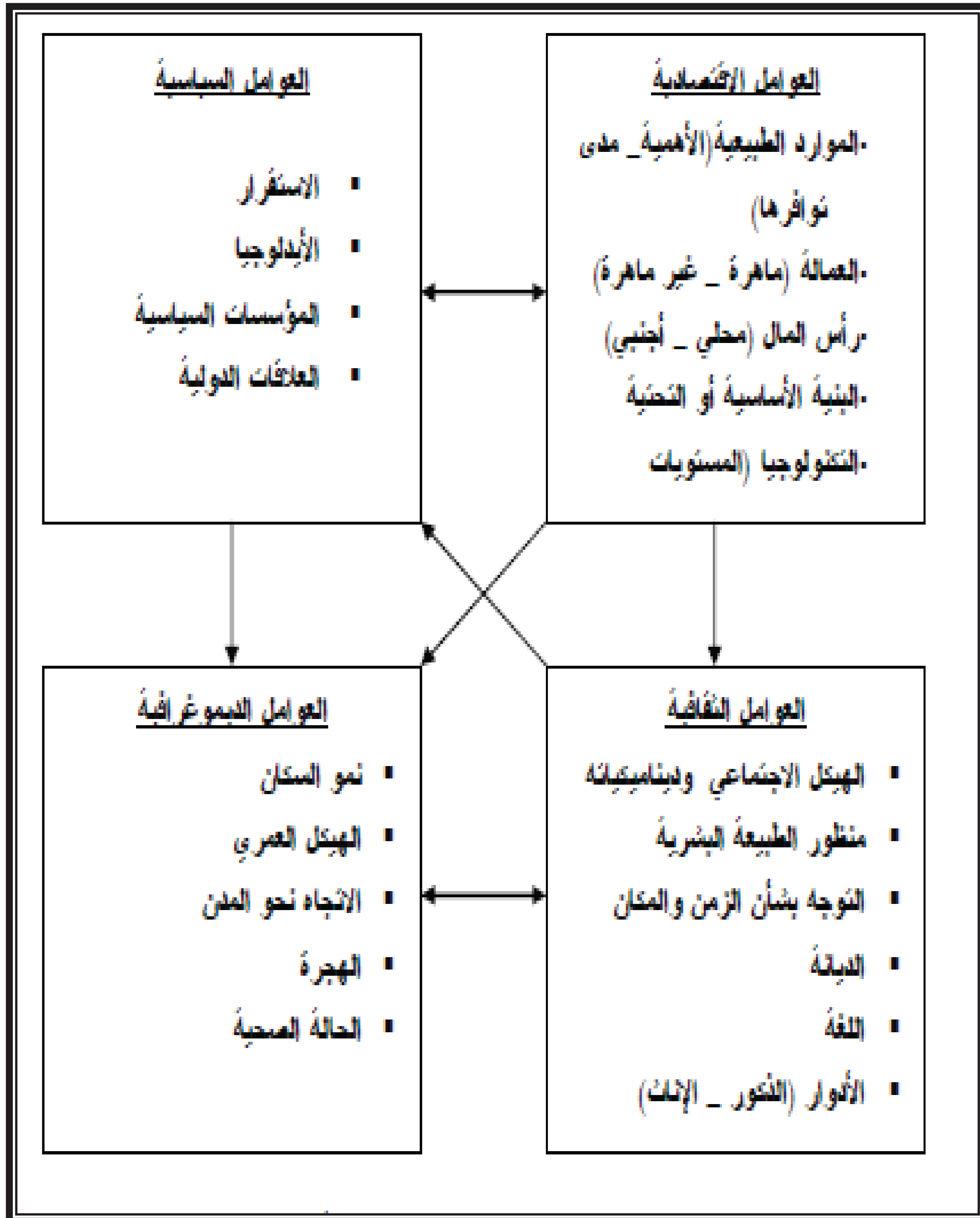
الخطوة الأولى: وتتضمن تقييم بيئة الأعمال إلى أربع مجموعـات مـن العوامـل البيئيـة وهـي العوامـل: الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية (السكانية)، ويوضح الشكل التـالي(1-8) ملخـص لعلاقـات التفاعل بين هذه العوامل.

الخطوة الثانية: وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات:-

1. المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول.
2. المستوى القومي ويتأثر بإستراتيجية وسياسات الحكومة.
3. مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة.
4. مستوى الشركة ويشمل إستراتيجية وعمليات الشركة بمفردها.

[1]- ثابت ادريس، و جمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 115.

شكل (1-7): ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الإستراتيجي



المصدر: ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 117.

ب- تحليل البيئة الداخلية: Analysis of the internal Environment:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف.[1]

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير المغربي.

إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية :

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويعتبر تحليل Swot كما هو موضح في الشكل (2-1) الفصل الثاني القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة.

كما أن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية هي : العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية.[2]

[1]- جمال الدين المرسي وإدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

[2]-عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 131-133.

يمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، وقياس الأداء، والمقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج.

2- صياغة الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة. وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك "[1]

كما أن الإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل.[2]

تعرف أيضًا بأنها، نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم بالمؤسسة، ولماذا تعمل ؟ وماذا تريد أن تعمل؟ [3]

تبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية، وأن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

يساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة، ويحدد الإطار الاستراتيجي التالي:

1- سلسلة الإدارة المثلى، :**التفكير الاستراتيجي**، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2006)، ص 6.

[2]- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص24.

[3]- محمد غنيم، **التخطيط التربوي**، (عمان: دار المسيرة للنشر، 2000)، ص 459.

مراحل صياغة الإستراتيجية :

أن لأي إستراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، ويرتبط الأول بالإستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، أما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تنطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تكاملية أو تعارضية أو مصالح مشتركة."[1]

وضع الخطة الإستراتيجية :

يمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

أ- **الرؤية الإستراتيجية:**

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

تعرف الرؤية: بانها تصور لاستراتيجية او مجموعة استراتيجيات مستقبلية، ويحقق ذلك مثالا استراتيجيا للمنظمة، فهو يهئ تصورا عن توجة وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية.[2]

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".[3]

الرؤية: هي احلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ضل الامكانيات الحالية، وان من الممكن الوصول اليها في الاجل الطويل.[4]

[1]- عبد السلام أبوقحف، **مرجع سبق ذكره**، ص301.

[2]- بلال خلف السكارنة. **مرجع سبق ذكره**، ص 159.

[3]- المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 87.

[4]- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

فالرؤية هي ليست استراتيجية وليست خطة تشغيلية، انها تصور للصورة الذهنيـة المـستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاها في المستقبل.[1]

يلاحظ هنا اخـتلاف الرؤيـة عـن الرسـالة في كونهـا تتحـدث عـن المـستقبل ولا تـصف الحالـة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهـي جملـة تحـدد غايـة المنظمة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

عند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيـل، وذلـك لتـصور مـاذا يمكـن أن يحـدث عـلى المـدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المؤسسة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لهـا دور مهـم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد".[2]

تعتبر الرؤية أعم وأشمل من الأهداف ومن خلالها تشتق الغايات والأهداف، ويؤكـد ذلـك مـا ذهب إليه مرعي من ضرورة استبعاد القيود التالية خلال صياغة الرؤية:[3]

1. خطأ التحديد المسبق لما يمكن أن يكون عليه المستقبل.
2. خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والخيارات العلمية.
3. خطأ الصياغة، فقد نقتل الحدس الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شيء حتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالمؤسسة، يجب مراعاة أن تكون الرؤية:

أ- عامة.

ب- مختصرة، موجزة، وواضحة.

ج- مركزة على مستقبل أفضل.

د- عاكسة لمثل عليا.

[1]- بكري طيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

[2]- سامي أبو الروس، **إدارة الموارد البشرية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2004)، ص17

[3]- محمد مرعي، **دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**، (دمشق: دار الرضا للنشر، 1999)، ص85.

صياغة الرؤية:

يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

تعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي، وتوليد الاقتناع والانتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

اهمية وجود الرؤية:

لتوضيح اهمية وجود الرؤية في المنظمة نذكر عدة نقاط منها ما يلي:[1]

1- الرؤية تحدد مسار المنظمة : وجود الرؤية يعمل على تعهد العاملين والمديرين بتنفيذ الرؤية، كما انها تقلل امكانية الفشل في تحقيق الرؤية.

2- الرؤية تدفع وتحفز: ان قرار الرؤية بواسطة المديرين و العاملين يمكنة ان يلهب حماسهم ويحفزهم على الاداء السليم المؤدي الى تحقيق الرؤية.

3- الرؤية تشجع على المبادرة: ان وجود رؤية ماثلة امام العاملين يمكن ان يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم افكار جديدة ونافعة، ويتعدى ذالك الى تشجيع المستهلكين والموردين في تقديم افكار جديدة.

4- الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل: اصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموردين ويجب ان تتحلى المنظمة بقدرة على السيطرة على مستقبلها و وضعها الاستراتيجية في البيئة، والسبيل الى ذلك هو النظر الى المستقبل وبناء رؤى تناسب المنظمة في ذلك المستقبل.

[1]- احمد ماهر، **مرجع سابق ذكره**، ص 75.

خصائص الرؤية الجيدة:[1]

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
2. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. محددة بتاريخ :فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
5. يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
6. كما لابد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
7. قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول

[1]- **مرجع السابق ذكره**، ص76.

نماذج من الرؤى:

من المفيد الاطلاع على صياغة بعض الرؤى التي وضعتها المنضمات ومن ذلك نذكر:[1]

رؤية شركة مايكروسوفت: (هنالك رؤية واحدة تقع وراء كل نفعلة، كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كاداة لتحقيق الفاعلية والقيمة).

رؤية شركة ماكدونالدز: (السيطرة على سوق الوجبات السريعة على مستوى العالم)، وان تحقيق السيطرة العالمية يعني وضع معايير للاداة تحقق اقصى رضا للزبائن، وتعمل في ذات الوقت على زيادة حصتنا السوقية وارباحنا من خلال الملائمة والقيمة واستراتيجيات التنفيذ.

ب- مرحلة إعداد الرسالة

تمثل الرسالة Mission عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث تعرف بأنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها.[2]

تعرف الرسالة: هي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور اهدافها واغراضها وترشد الادارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاة المنظمة ونشاطها في المستقبل.[3]

يرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها : ما هو عملنا؟ وما هو الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ؟ وسبب تفردها وأوجه نشاطها ؟[4]

1- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.
2- المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 86.
3- مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.
4- عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

كما تعرف الرسالة بأنها ": الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق"

كما أن من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة، والفرق بين الاثنين، هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع".

كما يلاحظ من خلال التعريفات السابقة الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها التعريفات وأهمها:[1]

1. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
2. تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة.
3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
4. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
5. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها.
6. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.
7. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.
8. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة مؤسسة مانعة سهلة الفهم.
9. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه المنظمة في المستقبل.

[1]- رعد الصرن، **مرجع سبق ذكره**، ص 303.

اهمية صياغة الرسالة : لوجود الرسالة في المنظمة اهمية عضمى نورد عدة نقاط لتوضيح الاهمية منها:[1]

1- تساعد على تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقات بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها.

2-المساهمة في بناء اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.

3- تلعب دورا هاما في بناء الاستراتيجيات حيث انها تمثل معيارا يمكن الاستناد اليـة في تـصفية البدائل الاستراتيجية.

4-بناء عليها يتم تحديد الغايات والاهداف.

5-ضمان الاجماع والتفاق على غايات واغراض التنظيم.

6-الرسالة من اهم اسباب تميز ونجاح المنظمة.

عناصر الرسالة:

تتميز عناصر الرسالة بي تسعة عناصر وهي:[2]

1- العملاء: من هم العملاء الشركة.
2- السلع والخدمات: ما هي السلع والخدمات في الشركة.
3- الاسواق: جغرافيا اين تتنافس الشركة.
4- التكنولوجيا: هل التكنولوجيا في الشركة حديثة.
5- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: هل الشركة ملتزمة بالنمو والمراكز المالي الجيد.
6- الفلسفة: ما هي المعتقدات الاساسية والقيم والتطلعات والاولويات الاخلاقية للشركة.
7- مفهوم الذات: ما هي القدرات التنافسية في الشركة او ما هي الميزات التنافسية الرئيسية.

[1]- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 179.

[2]- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 9.

8- الاهتمام بالصور العامة: هل الشركة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع.

9- الاهتمام بالعاملين: هل ينظر للعاملين كاصول ذات قيمة في الشركة.

مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها: [1]

1. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة (جوهري، قانوني)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
2. المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو جمعيات مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية، أو منظمات مصالح عامة.
3. فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.
4. نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة، فأي تطورٍ أو تحولٍ في المعاملات التي تجريها المنظمة ينعكس على رسالتها.

خصائص ومعايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من الكتّاب والمختصين المعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة بالتفصيل، وقد لاحظ الباحث تقارباً كبيراً بينهم، وسيورد الباحث أهم هذه المعايير التي تخدم مجال الدراسة:[2]

[1]- عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

[2]- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

1. المرونة والتكيف، القابلية للتحول الى خطط وسياسات، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الشركة عن الشركات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.
2. الوضوح والبساطة ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، محددة العبارات و قصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
3. الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.
4. أن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للعاملين داخل المؤسسة.
5. أن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
6. تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
7. تعزيز الية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
8. تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة.
9. التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم.

نماذج من الرسائل:

لغرض اعطاء فكرة عن مكونات الرسالة في الشركات، نستعرض منها:[1]

رسالة البريد البريطاني: (رسالتنا ان تكون افضل منظمة في العالم في نقل الرسائل والطرود).

رسالة فندق عالمي: (ان يتم الاعتراف بنا على اننا افضل فندق تجاري درجة اولى، ساعين باستمرار الى التحسينات من اجل رفاهية اصحابالاسهم والضيوف والموظفين).

[1]- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص11.

رسالة كوكا كولا: (ان شركة كوكا كولا وجدت لانعاش كل من يلامس نشاطنا).

وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف:

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تعبر عن المصالح الاستراتيجية الوطنية خلال فترة الاستراتيجية، أي ما تسعى الإدارة في إنجازه على المدى الطويل، وهي بعدد القطاعات وتتضمن تحديد المصالح المطلوب تحقيقها، ومن خلالها يتم تحقيق الرؤية القومية وهي أكثر تفصيلاً من الرؤية.حيث يتم تحديد الغاية على خلفية نتائج التحليل الاستراتيجي أي بعد إنتاج المعرفة الاستراتيجية نتيجة للربط بين المعرفة في قطاعات الإدارة المختلفة، حيث يتم تحديد المصلحة المطلوب تحقيقها في نهاية الاستراتيجية، في ظل نقاط القوة المتاحة والممكن إضافتها والفرص المتاحة وتلك الممكن صناعتها.[1]

الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف الإستراتيجية الطريق نحو تحقيق الغايات التي بدورها تقود نحو تحقيق الرؤية القومية، ويتعذر تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة لاعتبارات تتعلق بالعقبات التي تقف امامها من نقاط ضعف أو مهددات وكذلك لطبيعة وعمق وحجم الهدف نفسه، وهو ما يجعل تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب إنجاز العديد من الأهداف المرحلية. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في إطار رؤية ورسالة وغايات الإدارة بعد إجراء عملية التحليل الاستراتيجي القومي، حيث إن بلورة الأهداف الاستراتيجية على خلفية التحليل الاستراتيجي وفي ظل تنسيق عالي الكفاءة يعني التواصل لأهداف علمية دقيقة، حيث يتم توجيه أهداف نحو تعزيز نقاط القوة، وأخرى نحو الفرص، وأخرى لصناعة فرص جديدة، وبعضها لتحقيق فرص من خلال استخدام مدخل نقاط ضعف الخصم، كما يتم بلورة أهداف تجاه المهددات، كل ذلك لا يمكن تحقيقه دون الانطلاق على خلفية تحليل استراتيجي ومن ثم التعرف على الأوضاع المطلوبة للآخرين في بقية القطاعات.[2]

تُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها

[1]- محمد حسين ابو صالح، **مرجع سابق ذكره**، ص143 .

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 143.

الأهداف الإستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة).[1]

يعرف الهدف: هو امل تسعى المنظمة الى تحقيقة في الاجل الطويل، وبمعنى اخر هو ما تريد المنظمة تحقيقة.[2]

كما أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها(Long – run – open – Ended) مثل هدف تعظيم الربحية، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها، فالأهداف قد تشمل مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات..... إلخ).[3]

كما تُحدد المدة للأهداف طويلة الأجل بأنها أطول من عام واحد، ويرى الباحث أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة.

أهمية الأهداف الإستراتيجية:

تتمثل في الآتي:[4]

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

[1]- جلال العبد، **إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات**، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2003)، ص118.
[2]- بكري الطيب موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص13.
[3]- عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 92.
[4]- زكريا الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص58.

4. تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.
5. تمثل الأهداف نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية، كما أنها نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للعملية[1]

صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبةً في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي:[2]

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.
2. عملياتية الأهداف : حيث من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإنجاز.
3. تحليل العلاقات بين الأهداف : بحيث نجده في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أو علاقات مستقلة، أو علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.
4. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

[1]- زينب الجبر، **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**، (أبوظبي: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002)، ص 86.
[2]- مرعي محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف[1]
2. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته.[2]
3. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.[3]
4. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة [4]
5. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمنة.

---

[1] - عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 98.

[2] - المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 134-144.

[3] - محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 468.

[4] - علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص51-52.

6. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.

7. الملائمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.

8. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

ثانياً: مرحلة تطبيق الإستراتيجية:

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها[1]

إن تنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

تعطي غالبية المنظمات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن:

1. هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.

2. خطأ البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط.

[1]- زكريا الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 293.

3. اضطرار أفراد المنظمة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.
4. عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.
5. لا يقتصر دور المدراء على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس هي:[1]

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.
2. اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
3. مراجعة ثقافة المنظمة.
4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

يتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي :

1.الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، و تسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى.[2] "

[1]- المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص145.
[2]- محمد غنيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 454.

كما ينبغي عند صياغة هذه الأهداف إتباع القواعد التالية:[1]

1. وضع أولويات التغيير بتحديد المجالات التي سيتم فيها التحسين من خلال مقارنة الأوضاع القائمة حالياً بالأوضاع المثالية لاكتشاف الثغرات.
2. وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة لكي يتحقق النجاح للإستراتيجية.
3. تحديد مواطن القصور في أداء المنظمة بحسب أهميتها.
4. إعداد الأولويات لكل مجال يتطلب التطوير والتحسين ومقارنتها بهدف التحكم في نجاح الإستراتيجية.

كما أنه لا بد من توجيه قدر كبير من الوقت والجهد لضمان تماشي الأهداف السنوية مع الأهداف العامة، ويجب أن تكون الأهداف السنوية قابلة للقياس ومتجانسة ومعقولة وتحمل التحدي الواضح، وأن يكون لها إطار زمني مناسب، وأن تكون صياغتها صياغة كمية تشغيلية [2].

2- وضع البرامج التنفيذية : Programs

تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. يهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها[3]:

1. طريقة التنفيذ.
2. مؤشر الأداء(النواتج المتوقعة).
3. مسئولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟).
4. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

[1]- سلسلة الإدارة المثلي، **مرجع سبق ذكره**، ص48.
[2]- نادية العارف، **مرجع سبق ذكره**، ص 301.
[3]- جلال العبد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 127-128.

5. التكلفة المتوقعة.

6. المتابعة والمراجعة النهائية.

تحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

3. الموازنات المالية : Budgets

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة.[1]

كما يتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً.

4-الإجراءات: Procedures

هي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية، ويعرفها جلال العبد بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين "، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات.

من المشاكل والمعوقات التي تصاحب الإجراءات في المؤسسات[2]:

1. عدم توثيق الإجراءات.
2. بعض العمليات لا تتبع نظام معين من الخطوات الثابتة وتتغير الإجراءات تبعاً لذلك.

[1]- المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 318.

[2]- جلال العبد، **مرجع سبق ذكره**، ص 126.

3. كثرة التعقيدات والحاجة لتحويل المعاملات بشكل يدوي.
4. إهدار الوقت في توصيل وتنفيذ الإجراء.

شروط تحقيق الهدف من الإجراءات[1]:

1. يجب وضع الإجراءات التي يكون لها حاجة حقيقية للمشروع ومقارنتها من خلال التكاليف.
2. أن يتم تصميمها بحيث تعكس أهداف الشركة وسياساتها وتعمل على تحقيقها.
3. يجب أن تكون واضحة ومفهومة من قبل من سيقوم باستخدامها، وينبغي المحافظة على التوازن بين ثبات الإجراءات ومرونتها، وإعادة النظر فيها من فترة لأخرى حتى يتم تعديلها وفقاً للظروف المحيطة.

البدائل الإستراتيجية:

إن أي خطة إستراتيجية يمكن تحسينها، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن تسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلاً من أن نبدأ في خطة جديدة.[2]

كما تشير العبارة السابقة إلى ضرورة وضع البدائل الإستراتيجية بحيث يتزامن مع وضع الغايات والأهداف، وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها، وتأتي صياغة البدائل الإستراتيجية بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فيتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة، والبدائل الإستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل إستراتيجية النمو والاستقرار والانكماش والإستراتيجية المختلطة، وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية مثل إستراتيجية نماذج المحفظة، وإستراتيجية

[1]- ماجد الفرا وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص48.

[2]- ماندير ميشيل، **فن التعليم الوظيفي، "الأهداف، الإستراتيجيات**، التقويم " ترجمة: نبيل النوال، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003م)، ص256.

بورتر التنافسية، وعلى المستوى الوظيفي مثل إستراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط، وإستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي.

كما يمكن القول أنه لا تكفي أن تكون قائمة الاستراتيجيات الموضوعة في تنسيق جيد وصياغة جذابة، فبالإضافة لذلك ينبغي وجود قائمة واضحة من التغييرات المحددة التي تستلزمها التغيرات المتوقعة.

ثالثاً: مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.[1]

كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية[2]

تصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي:[3]

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي(Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

---

[1]- المرسي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص405.

[2]- أبوبكر بكر، معوقات التخطيط الإستراتيجي، /www.baker.byethost.com.html3odorat9 (2006/8/2).

[3]- زكريا الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 322.

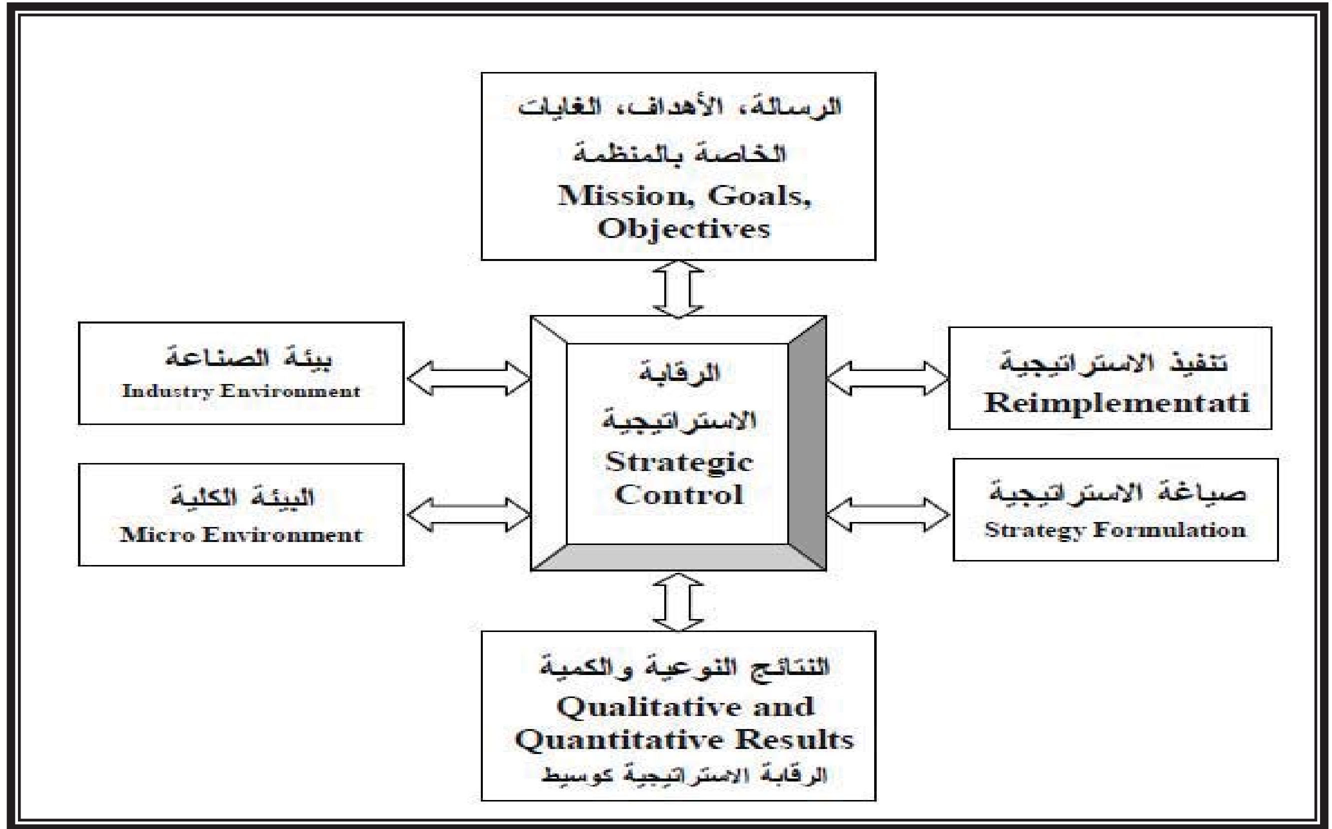
2. الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

3. الرقابة على المستوى التشغيلي(Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

اتفق بعض الباحثين على أن التصنيف الذي يؤكد على أهمية عملية الرقابة في جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة، (Strategy Corporate) ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال(Business Strategy) وصولاً إلى الإستراتيجية، الوظيفية أو التشغيلية (Functional Strategy)[1] كما هو موضح في الشكل (1-9) يوضح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط.

[1]- عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

شكل (1-9): دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط



المصدر: عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص71

يبين الشكل (1-9) حاجة المنظمة إلى الرقابة الإستراتيجية في المستوى الأول وإلى الرقابة الإدارية (Managerial Control) في المستوى الثاني، وإلى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث.

تتحدد عملية التقييم للإستراتيجية من خلال ستة عوامل هي:[1]

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة وللتناسق مع الظروف وجهان ، أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثيرالمطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
3. مدى مناسبة الموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة.
4. درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة أم غير مقبولة.
5. الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الإستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
6. القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات الكمية المتعارف عليها ؟

من خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي: [2]

1. تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفِّذ هو عنصرٌ بشري معرض للخطأ.
2. تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.

[1]- علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 212-217.

[2]- ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 429.

يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل: (ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:[1]

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة ومن أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة:

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.
8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية كما هو موضح في الشكل (1-10):[2]

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
2. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
4. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

---

[1]- عبد اللـه العقيل، **التخطيط الإستراتيجي**، (السعودية: مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير)

[2]- أبوبكر بكر، **مرجع سبق ذكره**.

5. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

6. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.

7. أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط

يضيف آخر أن من بين المعوقات أيضاً:[1]

1. عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.

2. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي:[2]

نمط الإدارة:

1. عدم وضوح الأهداف.
2. الدكتاتورية.
3. قيود زمنية غير منطقية.
4. التسويف في اتخاذ القرار(التعطيل).

نمط العمل:

1. التمسك بالإجراءات الرسمية.
2. البيروقراطية.
3. إحباط الأفكار الجديدة.
4. عدم التحفيز.
5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

---

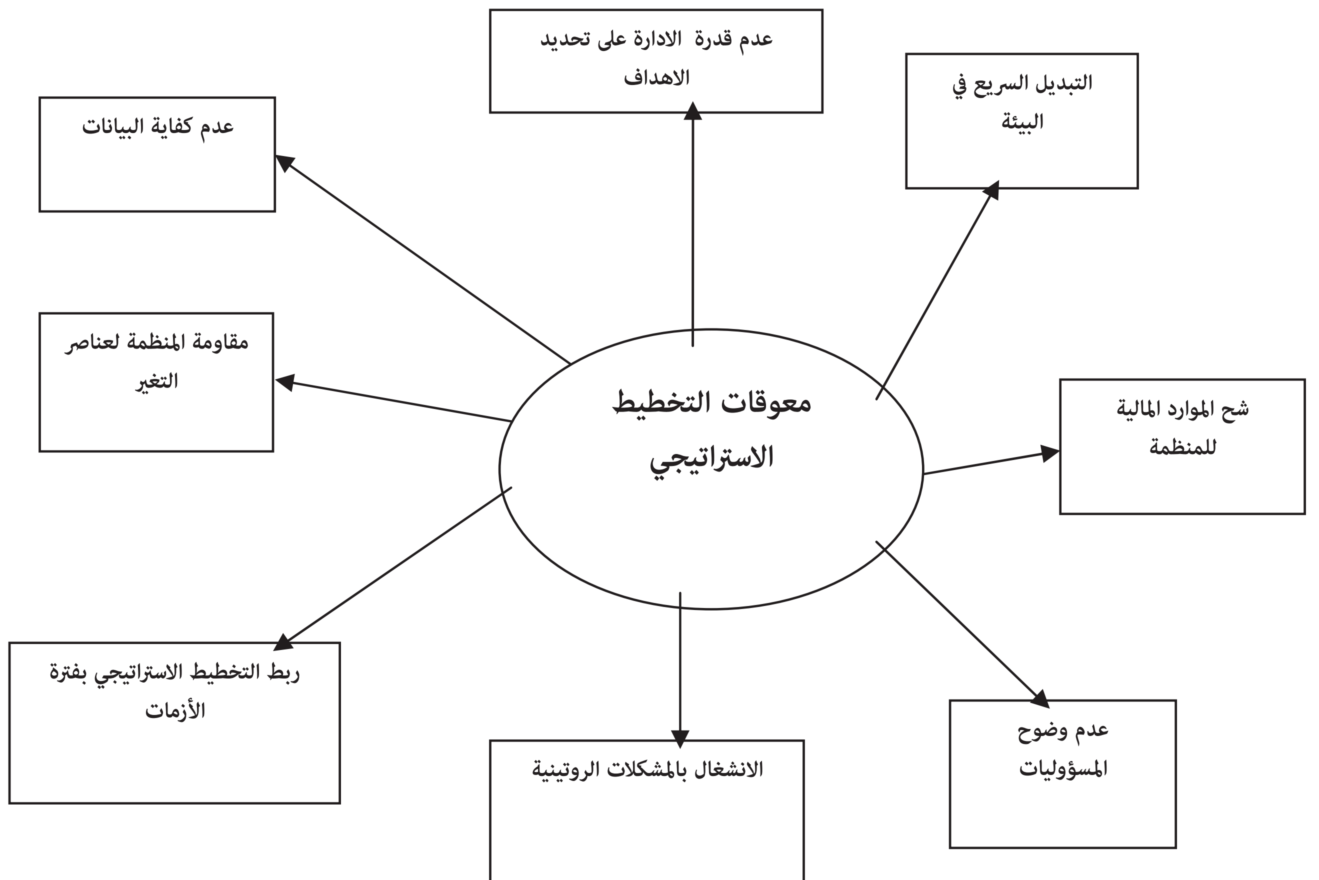
[1]- ماجد الفرا، **مرجع سبق ذكره**، ص5.

[2]- محمد مرعي، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

مناخ العمل:

1. الخوف من الفشل.
2. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
3. مقاومة التغيير، وعدم التقييم السليم.

الشكل (1-10) يوضح معوقات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: بلال خلفان السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010م)، ص 110.

المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق التخطيط الإستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية، حيث إن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الإستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة كعملية أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم، وفيما يلي نبذة عن هذه المعوقات:

أولا : المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

تواجه صياغة التخطيط الإستراتيجية في الإدارات عدد من المعوقات، والتي من أهمها:[1]

1. تعدد الأهداف، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
2. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
3. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
4. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات الإدارة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ثانيا : المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:[2]

1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

---

[1]- منير محمد علقم، **الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية**، (فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، 2013)، ص58.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 58- 59.

2. قلة الموارد المتاحة لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة ؛ مما يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
3. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
4. الثقافة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
5. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على الافراد من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثا : المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية

يواجه تقويم الإستراتيجية في الإدارات عدد من المعوقات، والتي من أهمها:[1]

1. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف ؛ نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
2. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ؛ لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.
3. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
4. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء ؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص59- 60.

رابعا: اسباب فشل التخطيط الاستراتيجي:

هنالك عدة اسباب تعود الى فشل التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:[1]

1- عدم التاكد من الظروف المالية او مصادر التمويل.
2- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الافصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي الى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الاهداف.
3- عدم وضوح المسئوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
4- انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية واهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
5- تميل الادارة الى ان تقبل نظام التفكير او التخطيط الاستراتيجي في اوقات الازمات، ولاكن عندما تنتهي الازمه يتم الرجوع الى المستوى التقليدي.
6- الاعتقاد او الافتراض ان التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهه متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الادارية.
7- نظام الحوافز يركز على النتائج القصيرة الاجل دون ارتباطها بالغايات الاستراتيجية المرسومه الى الاجل الطويل.
8- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
9- عدم تشجيع التفكير الابتكاري اجمالا، بسبب سيطرة النمط البروقراطي في الادارة والتخطيط.

خامسا:عوامل نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي

يستوجب تطبيق التخطيط الإستراتيجية في المنظة بنجاح،

توفر عدد من العوامل، من أهمها: [2]

أولا : توافر التفكير الاستراتيجي:

[1]- بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 101.

[2]- عبدالحميد المغربي، **مرجع سابق ذكره**، ص45-50.

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والجدير بالذكر أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

1. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر والمعوقات قيودا تواجه ممارسات وأنشطة الإدارة، فالإستراتيجية تبنى على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، ومراعاة المخاطر والمعوقات البيئية.
2. القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات واختيار نمط استراتيجي معين دون الأخر لمواجهة الموقف التنظيمي، فالبدائل الإستراتيجية تختلف في اهميتها حسب الظروف والمتغيرات، لذلك يعمل المدير الاستراتيجي على حصر الاستراتيجيات وتعداد لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
3. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص الموارد وحسن استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
4. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ، لذلك يجب على المفكر الاستراتيجي أن يكون ملم بجميع خصائص كل من المقرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

ثانيا : توفر نظم المعلومات الإستراتيجية

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل التخطيط الإستراتيجية، خاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية للوقوف على مجالات القوة والضعف، الى جانب المعلومات الخاصة بتحليل البيئة الخارجية، كما أنها

تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.[1]

ثالثا : توفر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع الإستراتيجية على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.[2]

رابعا : توفر نظام مالي

يجب أن يكون هناك نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.[3]

خامسا : توفر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.[4]

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص51-52.

[2]- ليلى بنت سعد الهاشم، **واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية**، (السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2006)، ص36.

[3]- **نفس المرجع السابق** ، ص37.

[4]- **نفس المرجع السابق** ، ص37.

الفصل الثاني
تسويق الخدمات

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وخصائص تسويق الخدمات
المبحث الثاني : المزيج التسويقي للخدمات
المبحث الثالث : التخطيط الإستراتيجي للخدمات



الفصل الثاني

تسويق الخدمات

المبحث الأول:

مفهوم وأهمية وخصائص تسويق الخدمات:

أولاً: مفهوم تسويق الخدمات:

إختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناء على ذلك المفاهيم التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل او جزئي مع السلع المادية (مثل ايجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات اخرى اجزاء مكملة لعملية تسويق السلع (مثل الصيانة).كما ان هنالك انواع من الخدمات تقدم مباشرة، دون اشتراط ارتباطها بسلعة ما(مثل الخدمات الصحية و التامين).[1]

عرفت الجمعية الامريكية للتسويق، الخدمة بانها: عبارة عن الانشطة او المنافع التي تعرض للبيع او التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة. [2]

ويمكن تقسيم هذا التعريف الى الاجزاء التالية:[3]

1- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التامين، المحاماه، والكهرباء والخدمات الصحية وخدمات النقل، وغيرها.

2-انشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل ايجار عقار.

3-خدمات تشتري مرافقة مع السلعة مثل شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة.

وقد عرف كوتلر(Kotler) الخدمة بانها: كل عمل او اجراء يمكن لطرف ان يقدمة لطرف اخر، يكون اساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لاي شي، وقد يرتبط تقديمة بمنتج مادي، ويشير كوتلر في هذا الصدد، ان ما تقدمة الشركة للسوق يتضمن عادة بعض الخدمات ويمكن ان يكون عنصر الخدمة جزء ثانويا او رئيسيا من العرض الكلي. وفي الحقيقة يمكن ان يتراوح العرض بين بضاعة حقيقية في يد وخدمة حقيقيقة في اليد الاخرى.[4]

---

[1]- بشير عباس العلاق و محمود حاسم الصميدعي، **اساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، (عمان: دار المناهل، 2012م)، ص343.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 343.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص 343.

[4]- **نفس المرجع السابق**، ص 344.

اما (Kotler and Armstrong) فهما يشيران ان الخدمة نشاط او منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف اخر ومن الضروري انها غير مادية(أي غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكيه أي شيء.[1]

تعرف الخدمة على انها (النشاط غير ملموس) الذي يهدف اساسا الى اشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة او خدمة اخرى.وفقا لهذا التعريف ضمن الخدمات كلا من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، والنقل، والاسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية، ....الخ.[2]

وهنالك عدة تعاريف الى التسويق.

عرف التسويق بانه :نظام متكامل من أنشطة الأعمال المتفاعلة التي تستهدف تخطيط وتسعير وتوزيع وترويج السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين[3].

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي[4].

أما التعريف الحديث للتسويق فقد عرفته نفس الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1995م بأنه: عملية تخطيط وتنفيذ التصور الكلي لتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لخلق عملية التبادل التي تشبع حاجات الأفراد والمنشآت[5].

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 344.

[2]- رضوان الامين عبدالرحمن، **اساسيات التسويق**، ط1، (السودان: منشورات جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات التقنية والتنموية، دت)، ص 114.

[3]- شادي ابوالفتوح، **التسويق**، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م)، ص7.

[4]- رعد عبد الكريم حبيب وهند ناصر الشدوخي، **التسويق**، ط1، (جدة: مكتبة المتمدن، 1994)، ص12.

[5]- شادي ابوالفتوح، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

كما أن هناك أكثر من تعريف للتسويق منها على سبيل المثال:

عرفه Mandell : "التسويق هو عملية التبادل بين المنتج والمستهلك حيث يواجه المنتج حاجات ورغبات المستهلك من السلع والخدمات"[1].

أن هذا التعريف ينظر إلى التسويق على أنه عملية تبادل بين المنشآت أو المنظمات والمستهلكين والمجتمع ككل وأن عملية التبادل تتسم أو تأخذ مكانها عندما تنتقل السلعة إلى المستهلك مقابل دفع قيمتها بمعرفة المستهلك مقابل دفع قيمتها بمعرفة المستهلك وعناصر هذا التعريف هي[2]:

1. المنتج: هذا المنتج قد يكون صانع السلعة (مثل كاميرات التصوير) وقد يكون تاجر تجزئة (مثل السوبر ماركت) وقد يكون مقدم لخدمة (مثل محطة الإرسال أو خدمة التنظيف الجاف) كما أن المنتج قد لا يهدف إلى الربح (مثل المؤسسة أو المستشفي الحكومي المجاني)
2. مستهلك نهائي قد يكون فردا أو أسرة وقد يكون مستخدم صناعي وهو من يشتري السلعة بهدف إعادة بيعها أو بهدف إدخال عمليات صناعية عليها ثم إعادة بيعها
3. أن هناك شيء ذو قيمة أو منفعة يقدمه المنتج إلى المستهلك لإشباع حاجة هذا الشيء هو السلعة أو الخدمة التي تقدم بسعر معين عن طريق قنوات وطرق توزيع وترويج معينة.
4. توقعات السوق وهي عبارة عن محاولات المنتج للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين من خلال البحوث والاختبارات التسويقية ومحاولة زيادة درجة الإشباع أو خلق حاجة جديدة.
5. البيئة التسويقية حيث يعمل التسويق في محيط اجتماعي يسعى البيئة وتتكون البيئة التسويقية من عدة عناصر وهي الحكومة المنافسين، وسائل الاتصال وهذه العناصر عبارة عن قوى تضع قيودا قانونية واقتصادية واجتماعية على منتج السلعة أو الخدمة

وقد عرفه Kotler: "التسويق عبارة عن الجهود التي توجه من أجل إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل"[3].

[1]- بشير عباس العلاق وحميد عبدالنبي الطائى، **تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000)، ص18.

[2]- زهير ثابت، **الدليل العملي للتسويق**، (بيروت: الشركة العربية للإعلام، 1993م)، ص20.

[3]- بشير عباس العلاق وحميد عبدالنبي الطائى، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

وعناصر هذا التعريف هي[1]:

1. حاجات ورغبات الأفراد وهي نقطة البداية في أي نظام تسويقي إذ يحتاج الإنسان إلى الطعام والهواء والماء والملابس والمأوى وذلك من أجل الحياة وبجانب ذلك فإن الناس لديهم رغبة قوية في التجديد وفي الحصول على الخدمات المختلفة.
2. المنتج أو السلعة وهو عبارة عن شيء ملموس يحقق إشباع معين ويلاحظ أن الحاجة تصف حالة أو مستوى حرمان الفرد وهذا الحرمان ينتج عنه نوع من القلق يرغب الفرد في التخلص منه وبالتالي فإن الحاجة تشجع الفرد وتوجهه أو تضعه في حالة استعداد للحصول على شيء لتحقيق مستوي إشباع معين أو زيادة حد الإشباع من سلعة معيبة كلما انخفض مستوي الإشباع ويطلق على الشيء الذي يحقق الإشباع السلعة والمنتج ويذكر kotler أنه لا يجب أن يقتصر مفهومنا بالنسبة للمنتج على الأشياء العادية بصفة مجردة حيث أن الهدف من الحصول على السلعة هو الخدمة التي تقدمها وعلي سبيل المثال فإن الحفار لا يتم شراؤه لمجرد أنه حفار ولكن لكونه يؤدى خدمة حفر التربة كما أن مستحضرات التجميل لا تشتري لكونها مجرد مستحضرات ولكنها تشتري لإشباع حاجة التجميل والسيارة تشتري لأنها توفر خدمة النقل وبالتالي فإن أي شيء يمكن أن يقدم خدمة أي يكون قادر على إشباع حاجة يطلق عليه منتج أو سلعة.
3. التبادل ويتوقف التبادل على عدة شروط هي[2]:

أ- أن هناك طرفين.

ب- كل طرف لديه شيء ذات قيمة بالنسبة للطرف الآخر

ج- كل طرف قادر على الاتصال وتسليم الشيء

د- كل طرف له مطلق الحرية في قبيل أو رفض العرض

[1]- **نفس المرجع السابق** ، ص ص20-21.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص22.

يلاحظ أن شعور الفرد بالحاجة والرغبة ووجود سلعة يمكن أن تشبع تلك الحاجة لا يكفي ذلك لتعريف التسويق حيث أن التسويق يوجد عندما يقرر الفرد أن يشيع حاجته بطريقة معينة يطلق عليها عملية التبادل.

هناك أربع اختيارات تعتبر كبدائل يمكن للفرد عن طريقها أن يحصل على المنتج الذي يحقق له إشباع معين وهي[1]:

أ- ما ينتجه الفرد بنفسه ليحقق الإشباع المطلوب مثل الصيد أو قطف الفاكهة وفي هذه الحالة لا يوجد طرف آخر وبالتالي لا يوجد تسويق أو سوق.

ب- الحصول على المنتج بالقوة وعلى سبيل المثال فإن الجائع قد يحصل على الطعام بالقوة من فرد آخر أو بالسرقة وبالتالي فإنه لا يقدم أي منفعة للطرف الآخر وبالتالي لا يوجد تسويق.

ج- التوصل أو التضرع فالفرد الجائع قد يتوصل إلى فرد آخر لإطعامه وبالتالي ليس لديه أي شيء ملموس يمكن أن يقدمه للطرف الآخر وبالتالي لا يوجد تسويق

د- التبادل حيث يمكن للفرد الجائع أن يتوجه إلى الشخص الذي يريد ما يشبع حاجته ويحصل على الطعام مقابل الحصول على قيمته ويمكن أن يتم التبادل مقابل عمله أو سلعة أخرى أو أداء خدمة وهذا هو المفهوم الذي تركز عليه في التسويق.

4- السوق وهو مكان أو نطاق القيام بعملية التبادل ويختلف حجم السوق باختلاف السعر حيث قد يزداد حجم السوق بسبب انخفاض السعر وإقبال عدد كبير من المشترين على الشراء وبالتالي يعتمد حجم السوق على عدد الأفراد الذين لديهم رغبة في الشراء ومدي رغبتهم في دفع المقابل.

وعرفه Mccarthy: "التسويق علي المستوى الجزئي عبارة عن مجموعة من الجهود التي تؤدي بواسطة الأفراد أو منشآت الأعمال أو المنشآت التي لا تهدف إلى تحقيق الربح من أجل تحقيق أهداف المنشأة عن طريق التعرف على حاجات الأفراد وتوجيه السلع التي تشبع تلك الحاجات من المنتج إلى العملاء"[2]

[1]- طلعت اسعد عبد الحميد، **التسويق،** (القاهرة: مطبعة النيل، 1996م)، ص33.

[2]- بشير عباس العلاق وحميد عبدالنبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

يذكر ماكارثي أن كثيراً من الطلاب المبتدئين في دراسة التسويق يتصورون أن التسويق معناه البيع أو الإعلان ولكنه في الحقيقة البيع والإعلان أجزاء من التسويق وبالتالي فإن مفهوم التسويق أكبر من ذلك بكثير وعناصر هذا التعريف هي[1]:

1. أن التسويق يتم بالنسبة للمنشآت التي تهدف إلى تحقيق الربح والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح وقد يكون العميل مستهلك فرد أو منشأة أو مصلحة حكومية
2. يعتقد البعض أن وظيفة التسويق هي التخلص من السلع التي يتم إنتاجها وهذه نظرة خاطئة حيث أن الهدف من التسويق هو التعرف على العملاء بحيث يمكن للسلعة أن تبيع نفسها.
3. يجب أن يبدأ التسويق بحاجة العميل وليس بعملية الإنتاج وبالتالي فإن التسويق يختص بتحديد ما هي السلع التي يجب إنتاجها متضمنا ذلك قرارات وتطوير المنتج وتصميم المنتج من حيث الشكل والعبوة والسعر والائتمان والنقل والتخزين والإعلان وخدمة ما بعد البيع ولا يعني ذلك أن التسويق سوف يحل محل الإنتاج والحسابات والتمويل ولكن التسويق يحكم القرب بينه وبين العميل فإنه يستطيع أن يوجه تلك الأنشطة ويتسق فيما بينها.

أنه بجانب التسويق الجزئي فهناك التسويق الكلي وهو عملية اجتماعية توجه السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة تحدث توافق بين العرض والطلب وتحقيق أهداف المجتمع ويجب أن يتم تقييم كفاءة ودقة نظام التسويق الكلي في ضوء مدى تحقيق أهداف المجتمع ويتطلب ذلك تحديدا مسبقا لتلك الأهداف وحيث يوجد لكل مجتمع نظام اقتصادي وهو عبارة عن الطريقة التي ينظم بها الاقتصاد من أجل استخدام الموارد المحدودة في إنتاج سلع وخدمات وتوزيعها لأغراض الاستهلاك على جميع أفراد المجتمع حاليا ومستقبلا لذلك على النظام الاقتصادي عن طريق السياسات المختلفة أن يقرر السلع التي يجب أن تنتج والكمية التي تنتج بها ومن يقوم بتوزيعها ومتى يتم توزيعها وإلى من يتم توزيعها وتلك القرارات تختلف من دولة لأخرى بالرغم من أن الهدف الرئيسي لأي دولة واحد في كل الحالات وهو توفير السلع والخدمات وجعلها في متناول الاستخدام في الزمان

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص ص24-25.

والمكان المطلوبة فيه وذلك من أجل المحافظة على تحسين مستوي المعيشة في كل دولة وهناك نوعين من الدول النوع الأول وهو الدول التي تخطط اقتصادها وفي هذا النوع ينعكس رأي المنتج الفردي والمستهلك على المستوي الكلي للاقتصاد القومي أما النوع الثاني وهو الدول ذات النظام الاقتصادي القائم على السوق (اقتصاديات السوق) فإن المنتج له الحرية في إنتاج ما يراه والمستهلك له الحرية في شراء ما يشبع حاجته والسعر هو مقياس القيمة ويحدث تفاعل بين المستهلكين والمنتجين وتتولي الحكومة الإشراف على النظام العام ويلاحظ أن السعر في حالة دول اقتصاديات السوق يجب أن يغطي التكلفة ويمثل ربحا للمنتج وإلا اضطر المنتج للتوقف عن الإنتاج يعكس الحال في النوع الأول من الدول حيث قد تفرض الدول سعرا معينا لا يحقق ربحا وتقدم الدولة دعما في هذه الحالة.

وعرفه SCOTT : "التسويق هو عبارة عن مجهودات الأفراد والهيئات التي تبذل من أجل تسهيل التعرف على السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل وكذلك تنمية وتطوير تلك السلع"[1].

المفهوم الأساسي في هذا التعريف هو التبادل ويتضمن الحصول على منتج من فرد أو منشأة نظير تقديم مقابل ذات قيمة وقد يكون هذا المقابل نقود أو سلعة أخرى أو خدمة أو إشعار نفس بالقيمة أو تخفيض العقوبة

كما عرفه صلاح الشنواني بأنه: "عبارة عن عملية اكتشاف لمطالب المستهلك وترجمتها إلي مواصفات خاصة بالسلع والخدمات ثم المساعدة في جعلها في متناول إعداد متزايدة من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها ومقابلة حاجاتهم بها"[2].

كذلك عرف بأنه: "العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي وتوجيه الرقابة على استخدام جهد المشروع في برامج لتحقيق الأهداف وإشباع حاجات المستهلك وهو العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المشروع "بما فيها التصنيع والتمويل، والبيع" في نظام عمل واحد"[3].

[1]- طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق** ط9، (القاهرة: المتحدة للإعلان، 1999)، ص25.

[2]- صديق عفيفي والعادل عطية، **إدارة التسويق**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986م)، ص8.

[3]- صلاح الشنواني، **الإدارة الحديثة المفهوم والإستراتيجية**، (الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص18.

والتسويق بهذا التعريف قد يثار حوله أنه يضيق بالمعني فيشتمل فقط على أوجه النشاط التي تبذل يعد إنتاج السلعة ولكن هذا المفهوم غير صحيح حيث أن هذا التعريف له من العمومية ما يشمل تحته أوجه النشاط التسويقية التي تسبق إنتاج السلعة مثل دراسة السوق واعتبارات الاستهلاك المتوقعة وظروف المنافسة والتدخل الحكومي واتخاذ القرارات الخاصة بشكل السلعة وحجمها وعبوتها وغلافها وكمية الإنتاج اللازمة للسوق والمواعيد الخاصة بذلك التي تسمح بالتوزيع بسعر معين يتمشى مع ظروف السوق ويحقق فائضا مناسبا من الربح بمعني أن التسوق يكشف رغبات المستهلك ويترجمها في شكل مواصفات خاصة للسلعة والخدمات بكميات معينة وفي مواعيد معينة ثم يعمل على توصيلها للمستهلكين في المكان المناسب وبالسعر المناسب والوقت المناسب"

كذلك عرف بأنه: "تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المشروع وأوجه نشاطه مع تحقيق أرباح"[1]

هذا التعريف يوضح العناصر الرئيسية للمفهوم الحديث للتسويق وهي التكامل بين أوجه النشاط وإرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كهدف أساسي للمشروع والذي عن طريقه تتحقق أرباحه ونذكر أن المشروع لا ينتج سلعة أو خدمة معينة وإنما يقوم المشروع بتسويق المنفعة أو الخدمة الناتجة منها مثلا لا تقوم دور النشر بإنتاج كتب وإنما تقوم بتسويق المعرفة ولا تقوم شركات إنتاج السيارات بإنتاج سيارات ولكنها تقوم بتسويق وسائل للنقل.

وفقاً للمفهوم الشامل للتسويق أن التسويق هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والمطالب عن طريق عمليات تبادلية ويتضح من هذا التعريف أن الاحتياجات والمطالب البشرية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي وأن ما يتم تسويقه هو السلع والخدمات التي تشبع هذه الاحتياجات والمطالب والتبادل وسيلة لإشباع الاحتياجات ويتطلب أن يكون هناك طرفان كل منهما لديه شيء ذو قيمة عند الطرف الآخر وكل ضبط قادر على الاتصال بالآخر وتسليمه هذا الشيء وكل منهم لديه الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر.

[1]- محمد صادق بازرعة، **إدارة التسويق الجزء الأول**، (بيروت: دار النهضة، 1985)، ص11.

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك خمسة عناصر رئيسية يشتمل عليها التسويق وهي[1]:

1. حاجة المستهلك للسلعة أو المنتج وكلما كانت هناك حاجة فأن العميل المرتقب أو المستهلك يشعر بانخفاض مستوى الإشباع وحتى يشبع المستهلك هذه الحاجة فلابد له من شراء سلعة أو خدمة من ماركة معينة أو اسم تجاري معين للحصول منها على مستوى الإشباع المطلوب ولا يتحقق الإشباع إلا باستخدام السلعة.
2. المستهلك النهائي وهو الفرد الذي يشتري السلعة لاستخدامها بنفسه أو لاستخدامها بواسطة أحد أفراد الأسرة التي يعيش معها.
3. أن هناك مستخدم صناعي وهو الذي يشتري السلعة بغرض استخدامها في إنتاج سلعة أخرى كما هو الحال بالنسبة للخامات والأجزاء تامة الصنع.
4. المنتج وهو الذي يتولى إنتاج شيء ذو قيمة للمستهلكين مثل الثلاجات أو الغسالات أو السيارات وقد يكون المنتج صانع للسلعة وقد يكون تاجر قطاعي كما هو الحال بالنسبة لمتاجر التجزئة ومحلات السوبر ماركت وقد يكون منشأة أو متجر خدمات كما هو الحال بالنسبة لمتاجر صيانة الساعات ومحلات التنظيف الجاف ومحطات الإرسال الإذاعي وقد يهدف المنتج إلي تحقيق الربح بالنسبة للحالات السابقة وقد لا يهدف إلى تحقيق الربح كما هو الحال بالنسبة للجامعات ومراكز تنظيم الأسرة ومراكز محو الأمية ويقدم المنتج السلعة إلى السوق لتحقيق إشباع معين وبسعر معين ومن خلال قنوات وطرق توزيع معينة ووسائل ترويج معينة ويضع المنتج توقعاته أي محاولة التعرف على المستهلك وتحديد خصائصه وحاجاته ورغباته وإثارة حاجة المستهلك عن طريق البحث التسويقي والاختيارات التسويقية.
5. البيئة التسويقية وهي عبارة عن المحيط الذي يعمل داخله التسويق ويتكون من[2]:

أ- البيئة الثقافية والاجتماعية وهي تؤثر على سلوك الأفراد في حياتهم وبالتالي لها أثر على عادات وسلوك الشراء.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص ص26-27.

[2]- عبد السلام أبو قحف، **إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات**، (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1999)، ص28.

ب- البيئة الاقتصادية وهي تؤثر على الطريقة التي تستخدم بها المنشآت والاقتصاد، الموارد المتاحة، وهذه الطريقة لها تأثيرها على الدخل والنمو الاقتصادي والتضخم.

ج- البيئة التكنولوجية وهي تحدث تأثيرها على الطريقة التي تتحول بها عناصر الإنتاج التي تملكها الدولة إلى مخرجات أو منتجات.

د- المنافسة وهي تشير إلى عدد ونوع المنافسين في مواجهة المنشأة ويحدد المدير المختص استراتيجية مواجهة المنافسة وهي بطبيعة الحال تتغير من وقت لآخر.

ه- البيئة السياسية والقانونية حيث أن الاتجاهات وردود فعل الناس والنقاد والحكومة لها تأثيرها على التسويق ولا يمكن فصل البيئة القانونية حيث أن التغير في البيئة الأساسية يؤدي إلى تغير في القوانين السائدة.

ثانياً: التطور التاريخي للتسويق الخدمي

مر تسويق الخدمات بعدة مراحل وهي[1]:

المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاج:

وهو أقدم مفهوم تم إستخدامه من قبل المسوقين، والذي يعني أن سيفضلون المنتجات التي تكون متوفرة بشكل كبير وبتكلفة منخفضة، ويركز المدراء في الشركات ذات التوجيه الإنتاجي على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتغطية توزيعية واسعة. ويكون هذا المفهوم مفيد في حالتين هما[2]:

- عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض.
- عندما تكون تكلفة المنتج عالية و يمكن تخفيضها من خلال زيادة إنتاجية لتوسيع حجم السوق و الاستفادة من وفرات الحجم الاقتصادي.

حيث في هذه المرحلة كان المعروض قاصرا عن تلبية الطلبات وكان اهتمام الادارة يتركز على زيادة الطاقة الانتاجية الى اقصاها، او اضافة وحدات انتاجية جديدة، وعلية فقد ركزت انذاك على فكرة الفرض الاقتصادي الشهير الذي يؤكد (إن العرض يخلق الطلب الخاص بة) كما يفترض هذا المنطق ان المستهلك مجبرا على شراء منتجات المنظمة، ولهذا فان ادارة المنظمة

[1]- على السيد وآخرون، **التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص4.

[2]- على السيد وآخرون، **نفس المرجع السابق**، ص4.

عليها ان تسعى الى تحسين كفاءة نظم النتاج وزيادة التوزيع بها، وتتبنى فلسفة هذا المنهج على:[1]

- المستهلكين يبحثون بالدرجة الاولى عن وجود السلعة وبسعرها المنخفض.
- المستهلك يعرف اسعار سلع المنافسين ويقارن فيما بينها.
- لا يعطي المستهلك أي اهمية للاختلافات بين السلع(فما عدا السعر)بالنسبة لصنف معين من السلع.
- ان هدف المنظمة الرئيسي هو تحسين كفاءة الانتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة بما يمكن ان يخفض الاسعار ويضمن الاحتفاظ بالمستهلك.

المرحلة الثانية: المفهوم السلعي:

زادت حدّة المنافسة و تحرّك المنافسين من المفهوم الإنتاجي إلى مفهوم آخر وهو التوجه نحو المنتج، و الذي يقوم على الافتراض القائم بأن المستهلكين سيفضلون المنتج الذي يوفر لهم الجودة الأعلى و الأداء الأفضل. هذا التوجه يقوم على أساس التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حجات المستهلكين ومحاولة إشباعها، فهو يقود المؤسسة إلى بجهد أكبر من أجل تحسين نوعية منتجاتها باستمرار، ويكون ذلك من خلال التركيز على التصميم، الغلاف، السعر الجذاب، العرض من خلال قنوات توزيع مناسبة و ذلك لجذب إنتباه المستهلكين و إظهار المنتج على أنه الأفضل[2].

ووفق هذا التوجة فان المديرون يركزونعلى منتجاتهم اكثر من تركيزهم على احتياجات السوق، وهنالك الكثير من الشعارات المطروحه في السوق منها، ان السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق، الا ان هذا المفهوم السلعي يؤدي الى قصر النظر التسويقي، وخير مثال على ذالك شركة سكة الحديد، اعتقدة ان المستهلك يريدو القطارات وليس خدمة

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 15-16.

[2]-عبد السلام أبو قحف، **إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات**، (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1999)، ص44.

النقل، ولهذا لم ياخذو في الاعتبار نمـو وتزايـد اهميـة الـصناعات المختلفـة مثـل الطـيران والنقـل الـبري والسيارات.[1]

المرحلة الثالثة: المفهوم البيعي:

لقد ساد هذا المفهوم ما قبل 1954م، حيث الاعتماد على مبـداء(عـلى التـسويق بيـع كـل مـا ينتجـة المشروع)، وتعتبر المبيعات في هذه المرحلة جوهر واساس اعمال المشاريع حيث تنجـز جميـع الانـشطة من اجل دعم المبيعات والانشطة البيعية. وكان الهدف توفير احتياجـات الزبـائن، مـن حيـث النعـروض السلعي اكثر من الطلب، وذلك نتيجة لزيادة الواسعة في الانتاج، والمشكلة هـي الـنقص في الاسـتهلاك، او زيادة اشتداد المنافسة، والتسابق بين المـشاريع مـن اجـل زيـادة الحـصة الـسوقية. ولاول مـره في هـذه المرحلة بداء الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك، وظهور الحاجة الى وضائف تسويقية اخرى مثل الاعلان.[2]

حيث ازداد وعي المستهلكين وأصبحوا يختبرون المنتجات ويميزون بينها في اختيـارهم، ونتيجـة لذلك تحوّلت معظم الشركات إلى التوجه البيعي، حيث قامت بتغيير تركيزها من تحسين المنـتج إلى بيـع هذا المنتج، والافتراض الضمني لهذا التوجه هـو إن المـستهلكين لـن يقومـوا بـشراء المنـتج إلا إذا قامـت الشركة بجهود بيعية وترويجية كبيرة من أجل إقناع المستهلكين بـشكل فعـال لـشراء المنـتج، ويـستخدم هذا المفهوم عادة في حالة منتجات لا يفكر المـستهلكون بـشرائها، و كـذلك في المؤسـسات غـير الهادفـة للربح، وفي الانتخابات لإقناع الناخبين باختيار أحد المترشحين[3].

المرحلة الرابعة: المفهوم التسويقي الحديث:

بعد الحرب العالمية الثانية تغـيررت فلـسفة الادارة مـن مفهومهـا(بيـع مـا يمكـن انتاجـة) الى مفهوم (انتاج ما يمكن بيعة) حيث ادى هذا التحول الى الانطلاق من المـستهلك، وذلـك مـن خلال التعرف على حاجاتة ورغباتة المستقبلية والعمل على تلبيتها.وقد تبلـورت هـذه الافكـار في فلسفة ادارية سميت بالمفهوم التسويق حيـث تنامـت الجهـود الراميـة، الى انـشاء ادارات

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.
[2]- بشير عباس العلاق ومحمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.
[3]- على السيد وآخرون، **مرجع سابق ذكره**، ص ص6-7.

متخصصه تعرف بادارة التسويق واصبح التسويق الوظيفة الاساسية لادارة المشاريع.ومنذ 1970م، اصبح يعبر عنها بسياسة العمليات او فلسفة الادارة او فلسفة الرقابة على المشروع، حيث جاء المشروع منصبا لتلبية واشباع حاجات ورغبات المستهلكين لتحقيق اعلا مستويات الرض لديهم.[1]

هو التوجه يعني أن المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة يتضمن تحديد حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة و العمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية و كفاءة من المنافسين، [2].

ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على العناصر التالية:[3]

- التاكد على تجزئة السوق قصد صيغة استراتيجية تسويقية مناسبة.
- التركيز على المستهلك كا حجر زازية لاي استراتيجية تسويقية، وهذا ما يضع حاجات ورغبات المستهلك في المقام الاول عند تخطيط الجهود الانتاجية.
- التسويق الحديث هوعبارة عن فلسفة للمنظمة التي من خلالها يمكن ان توجة نشاطاتها المختلفة قصد الوصول الى الهدف المطلوب وهو رضا المستهلك.

المرحلة الخامسة: المفهوم الاجتماعي:

ويتم التركيز في هذه المرحلة على خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والمستهلكين والمنظمة، حيث ان سعي المنظمة الى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين ادى الى ضهور منتجات تضر بالبيئة والمجتمع، وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والاقتصادية والتقاليد والعادات، والانماط الاستهلاكية بالشكل الذي جعل قسما من المنظمات تحاول استغلال المستهلكين مما ادى الى ظهور جمعيات ودعوات تنادي بحماية المستهلك، ضد الاستغلال والى حماية المجتمع ايضا والدعوة الى ترشيد الاستهلاك والحفاض على البيئة من التلوث مع المحافظة على اشباع حاجات الافراد وتحقيق الرفاهية لهم عن طريق

[1]- بشير عباس العلاق ومحمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق ذكره**، ص 19.

[2]- عمر سلمان، **التسويق من منظور بلد نامي**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1996)، ص71.

[3]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

تقديم ما يحتاجونه من منتجات وخدمات على ان لا تتعارض مع المصالح العامة للمجتمع.[1]

ويعلق الاستاذ كوتلر على هذا بقوله ان المستهلك لا يريد سلع وخدمات بعينها ولكنه يريد حلول للمشاكل، وهذا على اعتبار ان السلعة او الخدمة تشبع احتياجات المستهلك، الا ان هذا الاشباع قد يكون له اثار سلبية في الاجل الطويل على المستهلك والمجتمع مثل السجائر.ولهذا المفهوم الاجتماعي مركزا على ثلاثة عناصر اساسية هي:[2]

- التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام، بدل من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسة.
- التركيز على احتياجات المجتمع بدل من التركيز على احتياجات المستهلك.
- التركيز على تحقيق اهداف الافراد والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.

يهدف الدور الاجتماعي للتسويق إلى ضرورة العناية بتوفير الحياة الأفضل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات المناسبة والحفاظ على البيئة من التلوث، إذن فإن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على[3]:

1. تقديم السلع والخدمات التي تلبي الحاجات والرغبات للزبون.
2. تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية (المسؤولية الاجتماعية).

ثالثاً: أهمية تسويق الخدمات

لكي تنجح المؤسسات في نشاطها التسويقي لابد أن تحدد منذ اللّحظة الأولى المستهلكين المرتقين الّذين يكوّنون هذا السوق ثم تتعرف على حاجاتهم و رغباتهم وقدرتهم الشرائية و عاداتهم الاستهلاكية و التقاليد المستقرة بينهم و الأفكار و المعتقدات التي يدينون بها، و لا يقتصر الأمر على المستهلك و لكن لابد من التعرف على الظروف المحيطة بالمؤسسة ثم تحديد الأخرى المنافسة والسلع التي تنتجها الأسعار تتقصاها. أما عن الأسواق فهي غير

[1]- بشير عباس العلق واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.
[2]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص19.
[3]- على السيد وآخرون، **مرجع سابق ذكره** ، ص18.

مستقرّة على حالة واحدة و لكنها متغيره ومتقلبة فلذلك الأمر تحتاج إلى الدراسة المتصلة لأجل تجميع المعلومات و البحث عن الأسواق و التنبؤ بالظروف المستقبلية لكي تضمن إقبال المستهلكين و رضاهم على منتجات المؤسسة[1].

إن رجال الأعمال في المؤسسات يؤمنون بأهمية التسويق ويعتقدون أن إمكانيات التسويق هي أساس القرارات التي تتخذها المؤسسات و السياسات التي تسير على هداها.

لم تقتصر أهمّية التسويق على المؤسسات فقط ولكن ثمة أهمية بالغة يفيدها المجتمع أيضا، وهي[2]:

1/ أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

يحتل التسويق أهمية واضحة من وجهة نظر المجتمع طالما أنه يحقق له عدة فوائد[3]:

أ/ يساعد التسويق الفعال على تخفيض الأسعار ومن ثم زيادة الإنتاج و بدورها توفير السلع والخدمات التي تشبع حاجات الفرد وتحقيق مستوى الرفاهية الاقتصادية.

و إن لم تنجح في تأدية وظيفة على وجه مُرضي أي عندما يفشل في تقديم السلع و الخدمات التي يطلبها أفراد المجتمع فسوف نجد تنافس واضح في تخفيض وتوزيع الموارد على استخدامات المختلفة و هذا عدم إشباع حاجات و رغبات المجتمع.

ب/ خلق الكثير من فرص التوظيف حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز نشاط التسويق ذاته (رجال الأعمال، الإعلان، الدعاية و البحوث....) بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم و الإنتاج و الأفراد وغيرها.

ج/ إن نهاية عمليات الإنتاج هي النشاط التسويقي، و تحتاج عمليات توزيع إلى قوى ضخمة من رجال الأعمال البيع و المندوبين وغيرهم علاوة عن فرص التوظيف لدى مؤسسة التوزيع المتخصصة مثل تجار الجملة و التجزئة و مؤسسات النقل والتخزين، كما يشجع التسويق على الإبتكار والنمو، بالنظر إلى دورة الأعمال نجد أن التسويق هو الذي يمكّن المؤسسة من استرداد الأموال التي أنفقتها وتحقيق عائد عليها.

[1]- أبو قحف وآخرون، **التسويق** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م)، ص44.
[2]- **نفس المرجع السابق**، ص45.
[3]- **نفس المرجع السابق**، ص45.

2/ أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة :

يمكن نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة من استمرارها وازدهارها و لكن فشله سيخلق الكثير من المشاكل، وينظر إلي التسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة والجمع الذي يعيش فيه، و تظهر أهمية إدارة التسويق في[1]:

1. خلق منفعة الشكلية للسلع المنتجة و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين و آرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات و حتى في أساليب التغليف.
2. مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.
3. غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا.

ان اهمية التسويق لا تقتصر فقط على ايصال السلع او تقديم الخدمات، وانما يتعدى ذلك بكثير وصولا الى :[2]

1- كونه اهم ادارة في المؤسسة واكثرها قدرة على تحديد احتياجات المستهلكين واذواقهم وحسب امكانياتهم الشرائية.

2- يساعد التسويق في تقديم حجم الطلب والانتاج الممكن.

3- ايجاد فرص تسويقية يمكن استغلالها لان هنالك رغبات غير مشبعة للمستهلكين.

4- يساعد في تحديد الربح وبالتالي البقاء والاستمرار في خلق الميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين في السوق.

5- التسويق جسر يربط بين المنظمة والمستهلك لان هذا الاخير يعتبر السيد ونجاح المنظمة يعتمد بمدى قدرتها على تلبية رغبات المستهلك وارضائة.

6- يساهم في خلق فرص جديدة للتوضيف.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص46.

[2]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

7- تتمكن المنظمة من تحديد ومعرفة ضعف وقوة منافسيها من جهة ونقاط ضعفهم من جهة اخرى، من خلال التحليل والتنبؤ و مراقبة تطورات السوق.

8- تساهم انشطة بحوث التسويق في تحديد حجم الانتاج الممكن تسويقة من خلال الاستفادة من الدراسات التي تقوم بها المنظمة.

رابعا: سمات وخصائص وتصنيف الخدمات:

للخدمات خصائص ومميزات تفصلها وتفرقها عن السلع المادية، ومتفق عليها من قبل الباحثين المختصين، وهي اربعة خصائص رئيسية للخدمات، يمكن ان تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة الساسات التسويقية، وهي:[1]

1/ اللاملموسية :

الخدمات غير ملموسة بمعني ليس لها وجود مادي، أي من الصعب رؤيتها ولمسها ولإحساس بها، أو شمها، أو سماعها قبل شرائها، من الناحية العملية فإن عملية الإنتاج والاستهلاك تحدثات في آن واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.هذه الخاصية جعلت الاعلان او الترويج عن الخاصية اكثر صعوبة مما هو علية بالنسبة الى المنتجات.ولتلافي هذه الصعوبات يتطلب الامر تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات، كان توضح المنافع التي سيحصل عليها المستفيد جراء استخدامها لها، (كما في اعلانات المطاعم والفنادق...الخ).وايضا ما تفعلة شركات الطيران عند الترويج لخدماتها بالتركيز على توفير وسائل الراحة والامان للمسافرين.[2]

ويرى بعض الباحثين أن اللاملموسية تشمل بعدين : البعد المادي (عدم إمكانية رؤية ولمس الخدمة). للتغلب على هذه الصعوبة المستفيد يبحث عن مؤشرات جيدة عن جودة الخدمة فهو يعطي معني لكل ما يراه : البيئة المادية، العاملون، المعدات، المعلومات، الشعارات، والأسعار.

[1]- بشير عباس العلاق و محمود قاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 450.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 350.

وقد ترتب عن لاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:[1]

أ- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.

ب- ان الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة انتاجها، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة. وعلية فاءن المقعد الخالي في الطائرة او المسرح مثلا يعتبر خسارة طالما انه لا يمكن خزن هذه المقعد الخالية لبيعها لاحقا.

ج- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار افضلها قبل الشراء كما هو علية الحال في السلع، وبالتالي فاءن عملية الفحص والمقارنة لا تتم ال بعد شراء الخدمة وليس قبلها. وعلية فاءن اهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة او عديمة الجدوى.وهذا ما يحصل عكس السلع المادية التي توفر للمشتري فرص البحث عن السلع واجراء المقارنه بينها، ومن ثم الاقدام عليها.

د- يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار تقديمها على مزودي الخدمة انفسهم، وبالتالي فان التجار ليس لهم دور في ذلك، وهو لا يمكن الحصول عليها لانها غير ملموسة، انما يوجد في قاع الخدمات هم وسطاء او وكلا يقومون بوظائفهم داعمة او تسهيلية للخدمات الجوهر كالمكاتب السياحية مثلا.

ه- وبما ان الخدمات غير ملموسة، فاءن قدرة مسوقيها على استخدام الاساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة او معدومة.ولهذا توجد اساليب اخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها.

و- يصعب اللجوء الى اساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، اذ لا يمكن شراء الخدمة وقت الوفرة اذ تصل الاسعار الى مستوياتها الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن، وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها فتبداء الاسعار بالارتفاع في حين ان المضاربة في السلع هو اسلوب شائع.

[1]- هاني حامد ضمور وبشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، ط1، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م)، ص ص 16-17.

ز- وكذلك فاءن عدم ملموسية الخدمات يؤدي الى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية(خصوصا في مجال التوزيع المادي)، وهذا يترتب علية فقدان مؤسسة الخدمة لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتاتية من نقل الاشياء من اماكن فيضها حيث الحاجة اليها اماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.

ح- بتسويق الخدمات لا يتضمن عملية انفصال الملكية عملية الإنتاج و الاستهلاك غير قابلة للفصل.

ط- لا يوجد تخزين أو عملية جرد للخدمة.

ي- العميل جزء من عملية الإنتاج.

2/ التلازمية (عدم الانفصال):

الخدمات تقدم وتستهلك في الوقت نفسه، وهذا مالا ينطبق على السلع المادية التي تصنع، ثم تسوق وتستهلك، ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها. وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب، وتأهيل وتطوير قابليات وجدارة مزودة الخدمات نظرا لانعكاس مستوى مهارتهم الايجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها.[1]

وتشير خاصية التلازمية الى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون، حيث يتطلب الأمر حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها، وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم انتاج وتسويق الخدمة في ان واحد، كما ان تواجد مقدم مقدم وطالب الخدمة معا له تاثير على النتائج المتوقعة من الخدمة(مثل خدمة الحلاقة او الطباعة)، وهذا ما يدفع بمنظمات الخدمة الى توجية امكانياتها نحو تدريب وتطوير قابليات وجدارات مقدمي الخدمة نظرا لانعكاسات مستوى مهاراتهم الايجابية على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها.[2]

[1]- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 43.

[2]- بشير عباس العلاق و محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 350-351.

كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها. وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئيا على دقة المعلومات والإجابات التي يدلي بها المريض[1].

ويترتب على خاصية التلازمية الاتي:[2]

أ- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات، وان كان هنالك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا الى (مصنع الخدمة)، مثل الخدمات الموجهه الى ممتلكات المستفيد (صيانة الثلاجات والسيارات، موظف الشباك في البنك، امين الصندوق، والطبيب والممرض في المستشفى، وموظف الاستقبال في الفندق....الخ).

ب- ضرورة مساهمة او مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في انتاجها. وهذه السمة اساسية لا يمكن اداء الكثير من الخدمات دون توفرها. مثال على ذالك، دقة تشخيص الطبيب الى المريض تتوقف جزئيا على اجابات التي يعطيها المريض.

ت- زيادة درجة الولاء الى حد كبير.

3- عدم التماثل أو التجانس :

تعني بها الخاصية الصعوبة البالغة او عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الانسان بشكل كبير وواضح.وهذا يعني انه يصعب على مزود الخدمة ان يتعهد بان تكون خدماتة متماثلة او متجانسة على الدوام. وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معينة لها مثلما يفعل منتج سلعة، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل(المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون علية الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.[3]

[1]- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل**، (عمان: اليازوي للنشر والتوزيع، 2006)، ص200.

[2]- هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص19.

تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها لدى من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاجها، فعملية جراحية يجريها جراح مشهور، مثلا تعد أفضل من حيث الجودة والإتقان والأمان وفرص النجاح مقارنة بعملية يجريها جراح أقل خبرة، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة.وهذه الخاصية تدفع مؤسسات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدني حد ممكن وذلك بإتباع الخطوات التالية:[1]

أ- الاختبار والتدريب الجيد للعاملين، (كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال المصارف وشركات الطيران....الخ).

ب- تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة كلياً (مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات الثقيلة بدلا عن الافراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة).

ج- متابعة رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة من قبلة.

4-الزوالية(الهلاكية):

تتعرض الخدمات للزوال والهلاك عند استخدامها، الى جانب عدم امكانية خزنها، مثلا ان كل مقعد غير محجوز في طائرة أو في مسرح يعتبر خسارة – لذا فاءن المنظمة تمنى بخسارة كبيرة في حال عدم الاستفادة منها، ولا تشكل هذه الخاصية أي مشكلة إذا كان الطلب مستمر ومستقر والعكس صحيح فعلية، الا ان التباين في الطلب وعدم استمرارة بوتيرة واحدة يجعل منظمات الخدمة تواجه بعض الصعوبات، ولتخفيف أثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات مثل:[2]

أ. اقتراح أسعار مختلفة بهدف تحويل جزء من الطلب في فترات تزايده إلى فترات أخرى، مثل الحجز المسبق باسعار اقل.

ب. اقتراح خدمات إضافية لشغل الزبائن أثناء الانتظار.

ج. استخدام أنظمة الحجز المسبق لتسهيل تخطيط الطلب

[1]- بشير عباس العلاق ومحمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 351.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 352.

ح. تطوير اساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة للمجاميع).

خ. اضافة منشات لاغراض التوسع المستقبلي.

د. منح خدمات مكملة في فترات انخفاض الطلب.

ذ. تشكيل قوة عمل مؤقتة عند مواجهة التصاعد في الطلب.

كما يمكن إتباع الإستراتيجيتين التاليتين:[1]

أ- اللعب على الطلب: يسعي مقدم الخدمة لعرض منتجاته في أسواق تكميلية أو لربط الطلب بعمليات تجارية ملائمة (التخفيض في صالات السينما مثلاً).

ب- اللعب على العرض: يستطيع مقدم الخدمة البحث لتطوير موارده ليكيف وبإسراع وقت ممكن نظامه مع الطلب.

5- الملكية:

ان نقص الملكية او عدم انتقالها يشكل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع(المنتجات). فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري ان يستخدم السلعة بشكل كامل وبامكانة خزنها وبيعها في وقت لاحق. اما بالنسبة للخدمة فالزبون (المستفيد) قادر فقط على الحصول على الخدمة واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الاحيان (مثل تاجير غرفة في فندق او السفر على الطائرة). وان ما يدفعه المستفيد يكون اعتياديا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت الية.[2]

6- صعوبة تنميط الخدمة:

يعد من الصعب تنميط ما يقدم من خدمة من قبل موردي نفس الخدمة. مثال على ذالك الخدمة المصرفية، الخدمة الصحية، وخدمات النقل....الخ.[3]

7- تباين الجودة:

يعد تباين جودة الخدمة من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة وللعوامل الخرى السابقة مجتمعة.

[1]- هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

[2]- بشير عباس العلاق ومحمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 352.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص352.

8- اشتراك المستفيد(المشتري):

يقوم المستفيد(المشتري) بدور رئيسي في تسويق وانتاج الخدمات.مثال على ذالك، تعامل العميل مع المصارف حيث يقوم بطرح الاسئلة حول العمليات التي تجري في المصرف وتخصة بالدرجة الاساس، مثل سؤالة عن الفائدة التي تعود على امالة وغيرها من الخدمات المصرفية.[1]

9-التنوع:

ان الخدمات كثيرة التنوع طالما انها تعتمد على من يقدمها وعلى مكان وزمان تقديمها. حيث ان العملية التي يجريها طبيب مختص افضل من عملية يجريها جراح اقل خبرة، ويدرك المستفيد هذا التنوع وغالبا ما يتناقشون المسائل مع الاخرين قبل اختيار مقدم الخدمة.[2]

خامسا: تصنيف الخدمات :

لقد قام الباحثون والمختصون بتصنيف الخدمات على أساس ومعايير مختلفة ومتعددة، إذا يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى اختلاف المدارس والأيديولوجيات إلا أن الهدف كان واحد، وهو تقسيم الخدمات المتشابهة إلى مجموعتين، منها المبسط، ومنها المتعمق، فالاول يعطينا صوره عامة عن الانواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، وذلك نظر للأهمية البالغة للتصنيف والمتمثلة في:[3]

اولا:التصنيف المبسط:

هنالك انواع من الخدمات التي يمكن ان تصنف وفق هذا الاسلوب ومن اهمها:[4]

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 353.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 353.

[3]- هاني حامد ضمور وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

[4]- **نفس المرجع السابق**، ص ص 20-21.

1- **حسب نوع السوق (حسب نوع الزبون) : تقسم إلى :**

أ- خدمات استهلاكية موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة.مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات

ب- خدمات منشآت تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال.كما هو الحال في الاستشارات الادارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والالات والمعدات.

2- **درجة كثافة قوة العمل :** تبعاً لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى نوعين:

أ- خدمات تعتمد على جهود شخصية غير الية، مثل خدمات الحلاقة والتجميل.وخدمات تربية ورعاية الاطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادتة، وغيرها.

ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية.مثل خدمات النقل العام، خدمات البيع الآلي، خدمات الطعام، غسل السيارات اليا خدمات النقل الجوي، وغيرها.

3- **حسب درجة الاتصال بالمستفيد :** حيث تقسم الخدمات إلى ثلاثة أنواع وهي:

- خدمات ذات اتصال شخصي عال، مثل الخدمات الطبية، والمحامي وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التامين.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصرف الآلي، خدمات موقف السيارات الالين الخدمات البريدية، وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات المسرح، خدمات الوجبة السريعة، واماكن المبيت والاستراحة اثنا السفر، وغيرها.

4- **حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات وهي:**

أ- خدمات مهنية، مثل خدمات المحامين، المستشارين الإداريين، والصناعين، والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب- خدمات غير مهنية، مثل الحراسة، العناية بالحدائق، وغيرها.

ثانيا: التصنيف المتعمق:

توجد طرق اخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن ابرز هذه الطرق نذكر الاتي:[1]

1-الخدمات القابلة للتسوق مقابل الخدمات غير قابلة للتسوق.حيث تتميز هذه الخدمات التي يمكن اعتبارها غير قابلة للتسويق، والخدمات التي تقضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية ان تكون منافعها متاتية من اليات لا تعتمد على اساس السوقن ومثال على ذالك الكثير من الخدمات الحكوميه، التي تقدم الى المنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين. مثل استخدام ارصفة المشاه او التجوال في الحدائق العامة او الاستمتاع بمشهد نافورة مياة، وغيره.

2-الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي. تقدم خدمات المستفيد النهائي الى الاشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم او فائدتهم الخاصة، اذ لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي اية منافع اقتصادية اخرى، مثال على ذالك مهنة الحلاق تعرف انها خدمة استهلاكية او شخصية. اما خدمات المشتري الصناعي، فهي خدمات تقدم الى المنشة اعمال اذ تقوم هذه المنشاة او وحدة الاعمال باستخدامها لانتاج شي اخر ذي منفعة اقتصادية، مثال، ان شركة نقل البضائع تبيع خدماتها الى المشترين الصناعيين.

3- الثقل النسبي لعنصر الخدمة في اجمالي عملية تقديم او عرض المنتج. ان معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، وهنالك ثلاثة ادوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد:[2]

أ-توجد خدمة صرفة Pure Service عندما يكون هنالك دليل ضعيف، (او لا يوجد دليل على الاطلاق)، على وجود عنصر ملموسة في تركيبة الخدمة.مثل خدمة بوليصة التامين او استشارات ادارية.

[1]- هاني حامد ضمور وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 21-31.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 23.

ب- توجد مجموعه اخرى من الخدمات مهمتها اضافة قيمة للسلعة الملموسة، ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعتة الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيعز

ج-اما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الاول.وهذه الخدمة تسهل عملية ايصال السلعة الملموسة من مكان اتاجها الى المكان الذي تكون مطلوبة فية من قبل المستفيد، مثل القروض العقارية تسهل عملية شراء المسكن.

4-الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير ملموسة، وياتي من ثلاثة مصادر رئيسية:[1]

أ- سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمة وتستهلك من قبل المستفيد.

ب- البيئة المادية التي تحصل فيها عملية انتاج/استهلاك الخدمة.

ت- البراهين الملموسة لاداء الخدمة.

5-مدى مشاركة المستفيد في عملية انتاج الخدمة.

6-درجة عدم التماثل او عدم التجانس، ويجد بعدين لها:[2]

أ- مدى تباين معايير الانتاج عما هو مالوف او متعارف علية بخصوص كل من نتائج الخدمة وعملية انتاجها او تقديمها.

ب- مدى التباين المتعمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين.

7-نمط تقديم الخدمة، ويمكن التميز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة:[3]

أ- ما اذا كان تقديم الخدمة يتم على اساس مستمر، لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.

ب- وما اذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي او في اطار علاقة مستمرة ما بين مزود الخدمة او المستفيد.

ت- عندما يواجة المستفيد درجة عاليه من المخاطرة المدركة.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص24.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص26.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص 28.

الشكل(2-1) يوضح كيفية تصنيف الخدمات طبقا لطبيعة عرضها وتقديمها:

علاقة المستفيدين بمورد الخدمة	تعاملات مستمرة	تعاملات منفصلة
علاقة صميمية	– التأمين – خدمات تصليح وصيانة السيارة. (إذا كان العميل مشتركاً في ناد للسيارات مثلاً).	نداءات هاتفية من المسكن. خدمات الماء والكهرباء
علاقة عارضة	محطة إذاعية. خدمات عامة (طرق، متنزهات الخ)	خدمات تأجير سيارة. مطاعم الوجبات السريعة. الهواتف العامة.

المصدر: هاني حامد الضمورو بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ط1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013)، ص 29.

يحاول مسوقو الخدمات جذب العملاء للاستفادة من الخدمات المقدمة بشكل مستمر كبديل عن التعاملات المنفصلة أي أن المسوقين يحاولون استمالة العميل إليهم لبناء علاقات وطيدة ذات طبيعة مستمرة معهم.وهذا يحصل عندما يقدم مورد الخدمة محفزات للعميل تدعو الأخير للاستمرار في شراء الخدمة منه وعدم التحول إلى مورد آخر منافس. ويمكن تعزيز العلاقات الوطيدة ما بين المورد والمستفيد من خلال برنامج اتصال فعال يوفر للمستفيد فرصة دائمة للتعرف على طبيعة وأبعاد ومضامين الخدمات التي يقدمها المورد أولاً بأول.[1]

8-نمط الطلب، يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنط الطلب الزمني، فلا يوجد الا القليل من الخدمات التي يكون الطلب ثابت عليها على مر الزمن، فالكثير من الخدمات يكون الطلب عليا متباينا او متذبذبا.وقد يكون التذبذب على مدى يومي، مثل مطاعم تقديم السندوشات، او على مدى اسبوعي مثل الطلب على سكة الحديد نهاية الاسبوع، او موسميا مثل الفنادق والمتاجر، او دوريا ن مثل خدمات القرض العقاري، او يكون غير متوقع اطلاقا، مثل صيانة مباني بعد حدوث زلزال او حريق.[2]

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص29.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 30.

9-خدمات مستندة على جهود الانسان مقابل خدمات مستندة على المعدات.ان بعض الخدمات تتطلب لانتاجها استخدام طرق انتاج ذات كثافة عمل عالية، فالصراف مثلا تعتمد على العنصر البشري في تعبئة الماكنة بالنقد اللازم.

10-اهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد. ان بعض الخدمات تشترى بشكل دائم، وقد تكون منخفضة لقيمة وتستهلك بشكل سريع، وتسمى الخدمات السريعة، مثال ذالك، الرحلات السياحية المتكامله، او الالعاب في مراكز التسلية.

سادسا: حزمة الخدمة :

يوصف نموذج حزمة الخدمة عادة في أدبيات التسويق، بأنه يتألف من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة، هذه الخدمة تقسم إلى قسمين: الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات التكميلية. كما إن الخدمات المساعدة أو الإضافية والتي أحيانا ترجع إلى ما يسمي بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية ومثل هذه الخدمات الإضافية تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، كما توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة[1].

فعلي سبيل المثال أنفقت شركة الخطوط الجوية البريطانية 150 مليون جنيه استرليني سعيا لتحسين خدمة" المسافر العالمي" و ذلك في إعلان لرئيس مجلس إدارة الشركة سنة 1998م قائلاً" كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي، ولهذا فلا يوجد شيء مميز إلا أننا نبحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة "[2].

-الخدمة الجوهر: وتعد المكون الرئيسي الذي يؤمن الحلول والمنافع التي يريدها الزبون. وكمثال عليها نذكر في خدمة النقل تكون الخدمة الجوهر هي نقل الركاب إلى المكان المطلوب وفي الوقت المحدد.

- الخدمات التكميلية: وهي إما أن تكون خدمات مساعدة تضيف قيمة إضافية للزبائن، أو خدمات مسهلة للخدمة الجوهر تستخدم لإيصال الخدمة أو تساعد في استخدام الخدمة الجوهر. وتلعب الخدمات التكميلية الدور الرئيسي في تمييز الخدمة الجوهر عن الخدمات

---

[1]- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط3، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م)، ص36.

[2]- بشير عباس العلاق وحميد عبد الطائي، **تسويق الخدمات** مدخل استراتيجي تطبيقي، (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000)، ص 607.

المنافسة، حيث أن زيادة عناصر الخدمات التكميلية ورفع مستوى الأداء كفيل بتعزيز القيمة التي يتلقاها الزبون وبالتالي إمكانية رفع الأسعار المطلوبة.

وهناك عدد كبير جداً من الخدمات التكميلية، إلا أن معظمها يمكن تصنيفه ضمن واحداً من هذه التصنيفات الثمانية، وقد تم تقسيمها إلى قسمين:[1]

[1]- هاني حامد الضمور وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 43.

خدمات مساعدة وخدمات مسهلة :

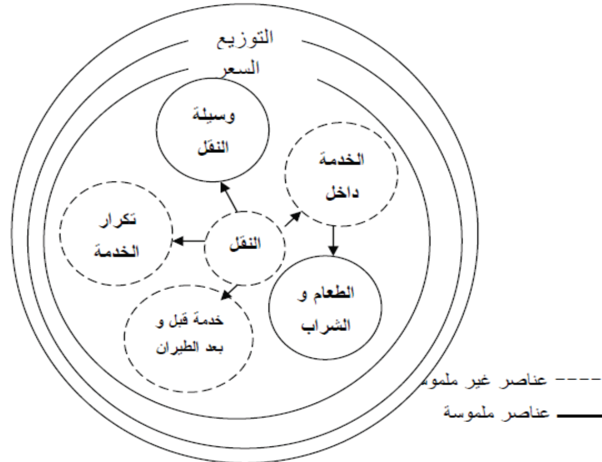
الخدمات المساعدة	**الخدمات المسهلة**	
الاستشارة	المعلومات	
الضيافة	استلام الطلبيا	حماية ممتلكات
العميل	إعداد الفواتير	
الاستثناءات	الدفع	

ليس من الضروري أن يرافق الخدمة الجوهر جميع الخدمات التكميلية الثمانية، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي يمكن تقديمها والتي سوف تساعد في تعزيز القيمة المقدمة من قبل المنظمة الخدمية.

1-التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية :

حاول بعض الكتاب والمفكرين ابتكار نماذج لتوفير فهم أدق وأشمل لهيكلة الخدمات، من أبرزهم شوستاك، التي طورت نموذجا جزئياً مستعيرة بمفردات من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته بـ " الكيان الشامل للسوق".

الشكل (2-2): النموذج الجزئي شوستاك.



المصدر:هاني حامد الضمورو بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، ط1،(القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013)، ص 48.

كما أن نموذج شوستاك يمكن تطبيقه على السلع والخدمات، كما يساعد على التمييز بين العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة التي تشملها عملية تسليم الخدمة، حيث يرى شوستاك أنه كلما ازدادت درجة هيمنة العناصر غير الملموسة في تقديم الخدمة زادت حاجة المسوق إلى تقديم أدلة و حقائق ملموسة تتعلق بمزايا وموصفات الخدمة باعتبار أن المستفيد يرغب في الحصول على شي ملموس يؤكد له أنه يستفيد فعلياً من الخدمة المعنية.

2-تصنيف الخدمات التكميلية:

غالباً ما تلجأ المؤسسات الخدمية إلى تصنيف الخدمات التكميلية إلى مجموعات، كل مجموعة يتم اختيارها لتلبية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات، ومن مزايا تصنيف الخدمات التكميلية إلى مجموعات متكاملة نذكر الأتي:[1]

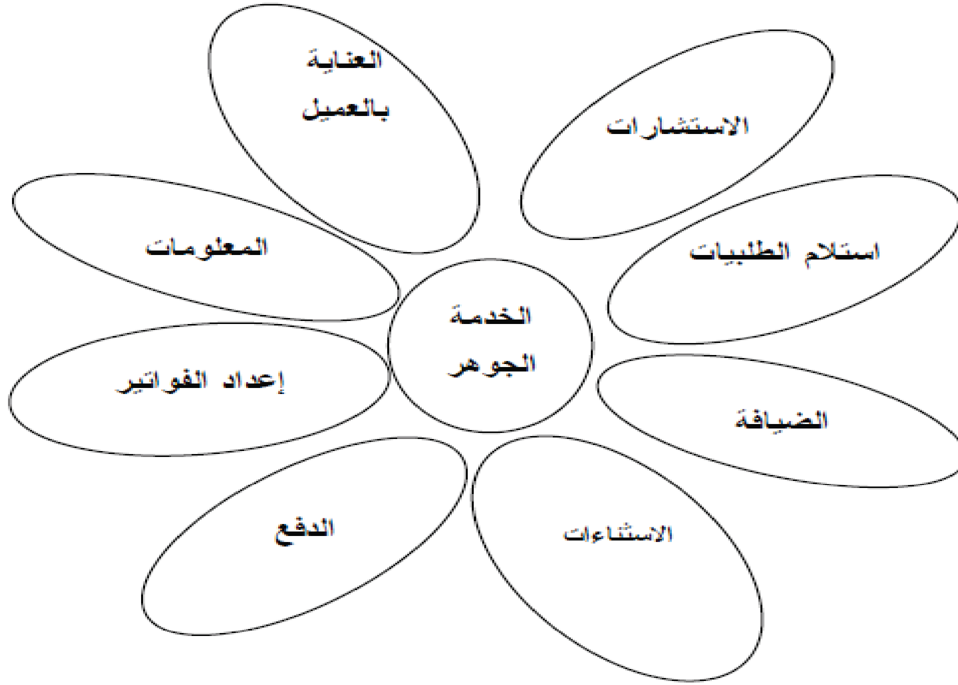
أ- تمكين المؤسسة من تركيز جهودها التسويقية على المجموعة الأكثر تفضيلاً من قبل العملاء المستفيدين والتي تعطي للمؤسسة قيمة مضافة.

ب- مقارنة كل مجموعة خدمات مساعدة بتلك التي تقابلها لدى المنافسين.

ج- معرفة ردود فعل المستفيدين فيما يتعلق بكل مجموعة من الخدمات المساعدة والاستفادة من ردود الفعل في إعادة أو تعديل أو حذف المجموعات عند الضرورة.

[1] هاني حامد الضمور، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

الشكل (2-3): زهرة الخدمات للوفلوك



المصدر: هاني حامد الضمورو بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، ط1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013)، ص 52.

حيث صنف لوفلوك الخدمات التكميلية في ثمان مجموعات هي :[1]

أ- المعلومات.

ب- استلام الطلبيات.

ج- حماية ممتلكات العميل.

د- اصدار الفواتير.

ه- تقديم الاستشارة.

و- الضيافة.

[1]- هاني حامد الضمور و بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، ط1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013)، ص 51.

ز- الاستثنائات.

ح- الدفع.

وقد شبة لوفلوك هذه الخدمات ببتلات تحيط بالزهرة أطلق عليها تسمية " زهرة الخدمة " كما هو موضح في الشكل (2-3).

يوضح الشكل السابق ان هذه المجموعات الثمانية من الخدمات الداعمة موزعة على اوراق الزهرة بشكل منسق، وهي اوراق تحيط بقلب الزهرة، اذ يرمز قلب الزهرة الى الخدمة الجوهرة. ولهذا يطلق على هذا الشكل تسمية (زهرة الخدمة)، ففي المؤسسة الخدمية الفاعلة والمؤسسة بشكل علمي، تكون الزهرة متفتحة واوراقها نضرة، اما في المؤسسة الخدمية الضعيفة، فان الزهرة تكون ذابلة واوراقها كذلك.اذ سرعان ما تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة، على حين تقاوم الزهرة النظرة الرياح العاتية.[1]

وسنقوم فيما يلي بعرض شرح مفصل لكل الخدمات التكميلية التي تمثل أوراق زهرة الخدمة:[2]

1-المعلومات : يحتاج الزبائن ـ وبخاصة الجدد منهم ـ إلى معلومات عن الخدمة لكي يحصلون على القيمة الكاملة المرجوة من استعمالها، هذه المعلومات قد تكون عن أماكن بيع الخدمة، مدة الخدمة، الأسعار، تعليمات الاستخدام، نصائح حول الحصول على القيمة العظمى من استهلاك الخدمة أو تجنب المشاكل الناتجة عن الاستهلاك الخاطئ لها. هناك نوع آخر من المعلومات التي يتوجب على المنظمة الخدمية تقديمها كتلك المتعلقة بالتحذير، أو التذكير مثلا. لابد لنا أن نذكر هنا أهمية أن تكون هذه المعلومات دقيقة وحديثة، فالمعلومات غير الدقيقة قد تزعج الزبائن. وتوجد شركات بارعة في مجال تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة التي توفر له الجديد والمتجدد من المعلومات ذات الصلة بنشاطاتها ، في محاولة منها لاستقطابه وتكريس ولائه لخدمات الشركة، ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات إنشاء مراكز معلومات متخصصة أو تدشين حملات إعلانية تعريفية أو إصدارات "

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 51.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص ص 53-58.

كتالوجـات" و"بروشـورات" أو المـشاركة في المعـارض والمـؤتمرات أو النـشر والدعايـة في مختلـف وسـائل الإعلام. كما تحرص المنظمات على إنشاء مكاتب متخصصة للإجابة عن استفسارات العملاء حول الـشركة المعنية، سلعها، وخدماتها، وأسواقها، وأهدافها إلخ ، ناهيك عن الاتجاه الجديد اليوم في توفير معلومات تفصيلية من خـلال الهـاتف والانترنـت والمحطـات الحاسـوبية الطرفيـة وغيرهـا مـن وسـائل الاتـصالات الحديثة.

2-استلام الطلبيات: عندما يكون العميل مستعداً لشراء الخدمة يكون دور مقدم الخدمة عندها استلام طلبه وحجزه، وتلعب التكنولوجيا هنا دور كبير لجعل عملية استلام الطلبيـات أسـهل وأسرع لكـل مـن الزبون ومقدم الخدمة، كما هو الحـال في البنـوك وشركـات التـأمين والفنـادق. وتمثـل الحجـوزات ومـن ضمنها تحديد المواعيد نوعاً خاصاً من خدمة استلام الطلبيات حيث أن هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل مقعد في طائرة، طاولة في مطعم، غرفة في فندق، لقاء مـع شخص محترف، أو الدخول إلى المعرض.

3-إعداد الفواتير : يعتبر إعداد الفواتير شائعا في العديد مـن الخـدمات (إلا إذا كانـت تقـدم بالمجـان)، والفواتير غير الدقيقة، غير القانونية، أو غير الكاملة يمكن أن تـؤدي إلى خيبـة أمـل عنـد الزبـون والـذي يمكن أن يصبح غير راض تماما عن هذه التجربة. قد تتراوح بين التـصريح اللفظـي لهـا إلى الـسعر الـذي يعرض من خلال الآلة، ويمكن أن تتراوح بين الفواتير المكتوبة يدويا إلى تلك التـي تُعـرض شـهريا لـبعض أنواع الخدمات التي تتطلب دفع رسوم. وقد يتم إعداد الفـواتير عـن طريـق الزبـون نفـسه مـن خـلال بطاقات الدفع أو كتابة الشيكات، وفي هذه الحال يتم الجمع بين إعداد الفواتير والدفع بعمل واحد.

4-الدفع : في معظم الحالات، تتطلب الفواتير الـدفع مـن الزبـون، هنـاك اسـتثناء واحـد هـو قوائم كشف الحسابات. يتوقع الزبائن وبشكل متزايد زيادة سهولة الدفع عند القيام بالـشراء من مدنهم أو خلال سفرهم إلى خارج بلادهم. بات العملاء اليوم يتوقعون تـسديد فـواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان أو من خلال توسط البنوك أو بواسطة البريد وغيرها من الوسـائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مصنع الخدمة لأغراض تـسديد الفـواتير. وهنـاك بـالطبع الـدفع الفـوري نقـداً، أو مـن خـلال وضـع قطـع نقـود معدنيـة أو ورقيـة في آلات خاصـة

للحصول على خدمات أو سلع إلا أن مثل هذه المعدات غالباً ما تتعرض للأعطال والتخريب المتعمد وبدلاً من ذلك ابتكر كثير من مؤسسات الخدمة طريقة للحصول على الخدمة من خلال وضع البطاقات في الآلة مثل خدمة النقل بقطارات المترو وغيرها.

5-تقديم الاستشارات : والآن ننتقل إلى الخدمات التكميلية المساعدة، وتتضمن الاستشارة حوارا لتساؤلات الزبون ثم إعطاء الحل لمشكلته. ومن الأمثلة على ذلك، النصائح الشخصية والاستشارات الفنية والإدارية، التدريب على استعمال المنتج أو الاستفادة من الخدمة. وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إلماماً دقيقاً بالوضع القائم للعميل ويحبذ كثيراً أن تكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة.

6-الضيافة (الاهتمام بالزبون): تتطلب بعض الخدمات انتظار العميل فترة من الزمن كي يحصل على الخدمة، وأشكال الضيافة عديدة تبدأ من الترحيب بالعميل وتحيته، وتقديم الأطعمة والمشروبات وتأمين الحماية والأمن إذا تطلب الأمر.

7-الحماية/ الاعتناء بممتلكات الزبائن : غالبا ما يحتاج العملاء عند وجودهم في مواقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم وأشيائهم الخاصة، كتأمين مواقف مؤمنة للسيارات، الحفاظ على الأموال والأوراق كما هو الحال في الفنادق.

8-الاستثناءات : تقدم للعملاء في ظروف استثنائية خاصة بالعميل، ومن أشكال الاستثناءات :[1]

أ-معالجة الشكاوي /المقترحات/ المجاملات : فقد لا يكتفي العميل بالتعبير عن شكواه لموظف الاستعلامات بل يطلب مقابلة المسؤول.فقد تفشل المنظمة في إيصال خدماتها بالشكل المناسب، مما يسبب مشاكل للعملاء، فعلى المنظمة توفير الحلول بصورة لا يتوقعها العميل.

ب-التعويض : يجب أن تتوقع المنظمة قيام بعض العملاء بطلب تعويض كتعبير عن عدم الرضا، مثل طلب إعادة النقود.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص ص56-57.

المبحث الثاني
المزيج التسويقي للخدمات

مقدمة:

يعرف المزيج التسويقي على أنه " عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة)[1].

وقد تعددت الآراء لدى الكثير من الباحثين والكتاب في مدى تشابه المزيج التسويقي للسلع مع المزيج التسويقي للخدمات من حيث العناصر الأساسية التي يتكون منها المزيج، تقليدا فأن أكثر الباحثين والكتاب متفقين على أربعة مكونات أساسية للمزيج التسويقي هي : المنتج، السعر، الترويج، التوزيع. إلا أن هذا المزيج قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين والممارسين في مجال الخدمات، حيث يجمع هؤلاء أن هذا المزيج الرباعي لا يصلح لقطاع الخدمات. الا ان بالامكان اضافة عناصر اخرى الى المزيج التسويقي للخدمات كما موضح في الشكل (2-4) المزيج التسويقي واسع نطاق الخدمات، وهذه العناصر هي، العمليات، الافرا، الناس، الدليل المادي. وعليه فإن البعض يرون بأن عناصر المزيج التقليدي الـ (4Ps) يجب أن يجري له تكييفا وتعديلا وتوسيعا يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة، ويستند هذا الكاتب ومؤيده في هذا الرأي هو أن الخدمة غير الملموسة تتطلب جهوداً كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع المادية لهذا يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى إضافة إلى 4Psالاعتيادية على النحو التالي 7ps :[2]

1. المنتج Product.
2. السعر Pricing.
3. الترويج Promotion.
4. التوزيع (المكان) Plase.
5. الجوانب الملموسة (الدليل المادي)Physical Evidence.
6. الناس (الأفراد) People.

---

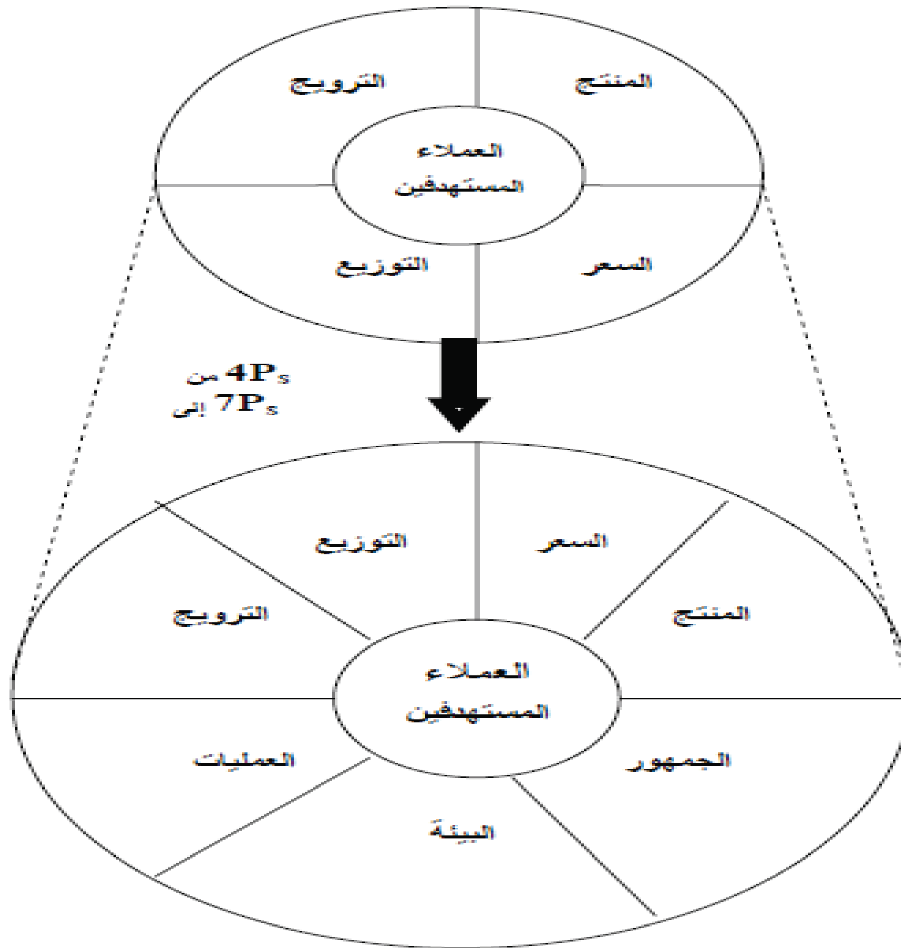
[1] محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي متكامل**، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 254.

[2] - بشير عباس العلاق و محمود جاسم الصميدعي، **اساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، ط1، (عمان: دار المناهل، 2012م)، ص 354.

7. عملية تقديم الخدمة Processes.

وسنحاول تسليط الضوء على جميع هذه العناصر السبعة في هذا المبحث

شكل (2-4): المزيج التسويقي الممتد للخدمات



Jean –Claud Andreani et autres Le marKteur – les nouveaux fondement du maeKeing , Peason Education, France , Paeis ,2003, P338

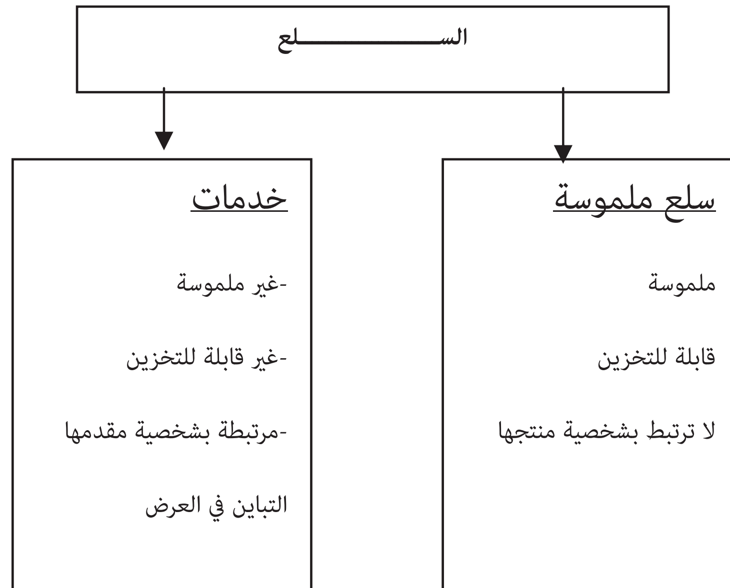
أولاً: المنتج Product

لا يمكن فهم وتحليل الدور الذي تقوم به ادارة التسويق في المنظمة بدون السلع والخدمات التي يقوم المشروع بانتاجها، وتشكل (السلع والخدمات والافكار) عماد أي سياسة تسويقية، فهي احدى مكونات المزيج التسويقي، وهي الاساس الذي تعتمد علية المنشات المختلفة في اداء نشاطاتها وضمان ديمومتها، ان رجال التسويق عندما يتحدثون عن السلعة، product، فانهم يضيفون الى ما بعدها كلمة خدمة، Service، باعتبار ان التسويق معني ايضا بالخدمات وكذالك الافكار في الوقت الحاضر.[1]

يمكن تعريف المنتج بمعناها الشامل(مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لاشباع احتياجاتة، وتشير ايضا الى أي سلعة او خدمة او فكرة.[2]

والمنتج هو كل ما يشبع للانسان حاجة سواء كانت سلعة ملموسة او غير ملموسة(خدمة)، والسلع الملموسة قد تكون مستقلة عن بعضها البعض او مندمجة مع بعضها البعض في منتج واحد انظر الشكل (2-5).[3]

الشكل (2-5) تقسيم السلع



المصدر: بكري الطيب موسى، التسويق، ط7، (السودان:دن، 2009م،)، ص 80.

[1] -بشير عباس العلاق ومحمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 79.

[2] - رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص52.

[3] - بكري الطيب موسى، **التسويق**، ط7، (السودان:دن، 2009م،)، ص 79.

تشمل سياسة تخطيط المنتجات الجوانب التالية، المزيج السلعي، دورة حياة المنتج، المنتجات الجديدة، تطوير المنتجات الحالية، تمييز المنتجات، وفيما يلي توضيح لهذه المفاهيم:[1]

1-**المزيج السلعي :** يعبر المزيج السلعي عن جميع السلع التي تتعامل فيها المنشأة، ويتكون من المجموعة السلعية الممثلة لهذه السلعة، وتتكون كل مجموعة سلعية من عدد من خطوط المنتجات، بحيث يتكون خط المنتجات من مجموعة من السلع التي يوجد بينها ارتباط مثل التشابة في طرق التوزيع او طريقة الاستخدام، وغيرها.هنالك عدة اشكال للمزيج السلعي منها:[2]

أ-الاتساع: ويعني ان يشمل المزيج السلعي اكثر من مجموعة سلعية او اكثر من خط من خطوط المنتجات.فمثلا اذا كانت المنشأة تتعامل في الثلاجات فقط، وقررت التعامل في الغسالات بالاضافة الى الثلاجات، فهذا شكل من اشكال اتساع المزيج السلعي.

ب-العمق: ويعني زيادة عدد السلع التي تتعامل فيها المنشأة في مجموعة سلعية واحدة او في خط من خطوط المنتجات.

ج-الاتساق: ويعبر عن مدى ترابط عناصر المزيج السلعي في منشأة معينة، بمعنى يكون هنالك ترابط بين المجموعات السلعية، او بين خطوط المنتجات، او بين تشكيلة الاصناف التي تتعامل فيها المنشأة، وذلك من حيث الاستخدام او التوزيع او مستلزمات الانتاج، وغيره.

2- **دورة حياة الخدمة:** لكل منتج دورة حياة تبداء من دخولة الاسواق لاول مراة، ثم تنمو وتنضج وتزداد مبيعاته، حتى يصل الى مرحلة تنخفض فيها المبيعات ويحقق خسائرا، وبالتالي يختفي هذا النتج من الاسواق، وقد يفشل هذا المنتج في بداية حياته عند تقديمة للاسواق وقد يستمر لمرحلة النمو وما بعدها من مراحل، وهكذا تشبه دورة حياة المنتج دورة حياة الانسان.فليس كل استراتيجية دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيق يجب تعديلة لتناسب الخدمة، وتتضمن دور حياة المنتج المراحل الاربع التالية:[3]

أ- **مرحلة التقديم :** وفيها يتم تقديم المنتج لأول مرة فى السوق، وتتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات نتيجة لعدم معرفة المستهلكين بالمنتج الجديد. وتبدأ المبيعات فى

---

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 53-60.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 54.

[3]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

الارتفاع مع بداية معرفة المنتج فى السوق وقبول المستهلكين له. وتتطلب هذه المرحلة الاهتمام بأساليب الترويج المختلفة للتعريف بالمنتج وتسويقه.[1]

تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية، قلة المنافسين او انعدامهم، انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي، عم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها، انخفاض المبيعات.[2]

ب- **مرحلة النمو :** وفيها تزداد المبيعات وتظهر الأرباح كنتيجة للأنشطة الترويجية التى قامت بها المنشأة، وتعريف المستهلك بالمنتج الجديد. وتستلزم هذه المرحلة ضرورة استمرار الأنشطة الترويجية لدعم مكانة المنتج فى السوق، وخاصة فى ظل توقع ظهور منافسين فى هذا السوق.[3]

تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:[4]

نموسريع في الاعمال، تدفقات نقدية ايجابية، ارباح عالية، ازدياد المنافسة، ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة، تطوير الحصة السوقية الحالية، البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

ث- **مرحلة النظوج :** وفيها تحقق المنشأة أرباحاً، كنتيجة للزيادة الكبيرة فى المبيعات. وقد تزداد المنافسة فى السوق وتتجه المبيعات نحو الانخفاض، كما قد تستمر المبيعات فى الصعود وذلك حسب قدرة المنشأة على المنافسة السوقية.[5]

تمتاز هذه المرحلة بالميزات التالية:[6]

-استقرار مستوى ما تقدمة المنظمات من خدمات.

-امتداد المنافسة.

- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 55.

[2]- بشير عباس العلاق و محمود قاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 358.

[3]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

[4]- بشير عباس العلاق و محمود قاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 359.

[5]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

[6]- بشير عباس العلاق و محمود قاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 359.

لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنيا ووظيفيا واضافة خدمات مجانية وكذالك استخدام اسلوب الاعلان الاقناعي.

د- مرحلة الانحدار : وفيها تنخفض المبيعات، وتبدأ الإيرادات فى الانخفاض تبعاً لذلك. وتبدأ المنشأة فى تحقيق خسائر نظراً لتقادم السلعة وعدم تطويرها، أو عدم القدرة على المنافسة السوقية، أو لغيرها من الأسباب الداعية لانسحاب المنتج من السوق.

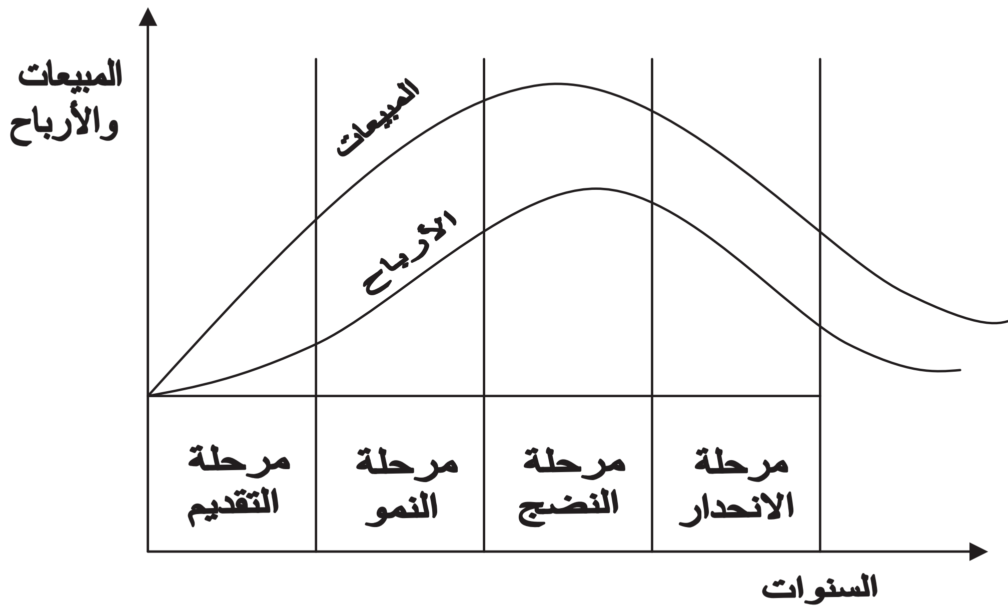
وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:[1]

1. انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

2-انخفاض حدة المنافسة. 3- تناقص الارباح.

4- انخفاض راس المال.

ويوضح الشكل(2-6) التالى المراحل الأربع لدورة حياة الخدمة :



المصدر: بشير عباس العلاق و محمود حاسم الصميدعي، اساسيات التسويق الشامل والمتكامل، (عمان: دار المناهل، 2012م)، ص358.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 360.

الشكل السابق يبين دورة حياة الخدمة، وعلى كل، يجب ملاحظة أنه لا توجد معدلات نمطية لفترة بقاء المنتج فى مرحلة معينة من هذه المراحل الأربع، كما أنه ليس من الضرورى أن تمر جميع المنتجات بهذه المراحل، هذا علاوة على أن الأرباح قد لا تتمشى مع زيادة المبيعات نظراً لاختلاف تكلفة الإنتاج لكل سلعة عن الأخرى، أو لأسباب اقتصادية واجتماعية أخرى.[1]

5- المنتجات الجديدة :[2]

ينظر البعض إلى المنتج الجديد على أنه كل ابتكار أساسى فى مجال المنتجات سواء على شكل منتج بديل، أو منتج جديد مكمل للمنتج الرئيسى، أو إضافة طرق جديدة لتمييز المنتجات الحالية، أو حدوث تغييرات شكلية أو جوهرية لتحسين أداء هذه المنتجات. كما ينظر كل من المنتج والمستهلك إلى تعريف المنتج الجديد بصورة مختلفة حيث يعرفه الأول على أنه السلعة أوالخدمة التى لم يسبق إنتاجها أو التعامل فيها، فى حين أن الثانى يرى أنه السلعة أو الخدمة التى يشتريها أو يستخدمها لأول مرة.

وهكذا تختلف وجهات النظر نحو مفهوم المنتج الجديد، وإن كان المعنى الواسع لهذا المفهوم يتضمن جميع الآراء السابقة. بمعنى أن المنتج الجديد هو أى سلعة أو خدمة تساير التطور والتغير فى رغبات المستهلك الحالى، وتجذب للمنشأة المستهلكين الجدد.

5- مراحل تقديم المنتجات الجديدة :

يمر تقديم المنتجات الجديدة بالمراحل التالية :[3]

أ. البحث عن الأفكار لمنتجات جديدة.

ب. تقييم الأفكار المقترحة.

ج. الدراسات الاقتصادية والفنية.

د. اختبار المنتج.

ه. تقديم المنتج للأسواق.

و. المتابعة والتقييم.

---

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 56.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص 57.

وفيما يلى توضيح لهذه المراحل :[1]

أ- مرحلة البحث عن الأفكار الجديدة :

تأتى هذه الأفكار سواء من داخل أو خارج المنشأة، فقد تظهر فكرة المنتج الجديد من جانب العاملين فى إدارة التسويق، أو من الإدارة العليا بحكم اهتمامها بتقديم الجديد من المنتجات لزيادة الإيرادات ودعم المركز التنافسى للمنشأة فى السوق. كما يمكن أن تأتى الأفكار الجديدة من جانب العملاء، ومراكز البحوث والاستشارات، والموزعين وغيرهم.

ب- مرحلة تقييم الأفكار المقترحة :

بعد تجميع الأفكار المطروحة، يتم دراسة وتقييم هذه الأفكار بهدف التصفية وتحديد الفكرة الأكثر ملاءمة لإمكانات وموارد المنشأة واحتياجات السوق.

ج- مرحلة الدراسات الاقتصادية والفنية :

تتضمن هذه المرحلة كلاً من :[2]

أ- الدراسة الاقتصادية بهدف تقدير تكلفة المنتج الجديد واحتمالات البيع والربحية فى ضوء دراسات السوق فى هذا الخصوص.

ب- الدراسة الفنية بهدف تحديد مواصفات المنتج الجديد فى ضوء رغبات المستهلكين واحتياجاتهم.

وفى هذه المرحلة يتم وضع الخطة التسويقية المناسبة للمنتج الجديد، وذلك استعداداً لطرحه فى السوق.

د- مرحلة اختبار المنتج :

يتضمن اختبار المنتج الجديد قبل طرحه فى الأسواق جانبين هما :[3]

أ- الجانب الفنى، حيث تختص الإدارة الهندسية بفحص عينة من المنتج الجديد ومطابقته مع المواصفات المطلوبة. وقد يتم هذا الاختبار داخل معامل المنشأة أو خارجها، بشرط توفر الظروف المماثلة لظروف استخدام المنتج.

---

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 58-59.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 58.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص 59.

ت- الجانب التسويقى، حيث يتم استقصاء آراء بعض المجموعات المختارة مـن المـستهلكين الـذين استخدموا المنتج، لمعرفة رد فعلهم تجاه هذا المنتج إيجاباً وسـلباً، وذلـك بـشرط تـوفر عوامـل الموضوعية وعدم التحيز عند اختيار المستهلكين اللازمين لاختبار المنتج. كـما يجـب أن يحـدث ذلك فى الظروف الطبيعية لتسويق المنتج حتـى يمكـن الاسـتفادة مـن نتـائج هـذا الاختبـار فى إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لرغبات ومتطلبات المستهلكين.

ه- مرحلة تقديم المنتج للسوق :[1]

تبـدأ المنـشأة خـلال هـذه المرحلـة فى التفكـير لتقـديم المنـتج الجديـد للـسوق بنـاء عـلى نتـائج الاختبارات التسويقية فى هذا الشأن، فإذا كانت نتائج هذه الاختبارات موجبـة، تبـدأ عمليـة الاسـتعداد لطرح المنتج فى السوق على نطاق واسع. أما إذا أظهرت هذه النتائج مؤشرات غير إيجابية، فيـتم إعـادة النظر فى المنتج الجديد وتعديله بما يتمشى مع ملاحظـات المـستهلكين، وقـد يـتم الاسـتغناء عـن المنـتج الجديد، إذا كانت هذه الملاحظات كثيرة تجاه هذا المنتج، ولا يلقى قبولاً من العملاء.

وعند تقديم المنتج الجديد للـسوق، يجـب مراعـاة التوقيـت المناسـب لـذلك، فقـد يتـأثر المنـتج بالعوامـل الموسـمية شـتاءاً وصـيفاً. كـما يتطلـب ذلـك ضرورة التعـرف عـلى اسـتراتيجيات المنافـسين واتجاهاتهم، بهدف الحفاظ على الموقف السوقى للمنتج فى ضوء هذه المنافسة.

و- مرحلة المتابعة والتقييم :

تعنى هـذه المرحلـة ضرورة حـرص المنـشأة عـلى متابعـة المبيعـات والربحيـة للمنـتج الجديـد فى السوق، وذلك لمعرفة درجة تطورها ومقارنتها بالمستهدف وبمعـدلات المبيعـات عنـد المنافـسين، وكـذلك لتجنب فشل المنتج فى بداية مراحله، وتحقيق أهداف الربحية للمنشأة.

[1]- **نفس المرجع السابق،** ص 59.

ز- تطوير المنتجات الحالية :[1]

يقصد بتطوير المنتجات الحالية إجراء بعض التعديلات عليها فى ضوء ملاحظات العملاء. وقد يتطلب التطوير تغيير بعض مواصفات السلعة أو تعديل فى مكوناتها أو تغييرات فى الحجم أو الشكل أو اللون، وذلك بهدف زيادة درجة قبول العملاء للمنتج، وتحقيق الأهداف التسويقية للمنشأة.

وتبدأ عملية تطوير المنتجات الحالية بفكرة تأتى من مقترحات العملاء فى أغلب الحالات، ثم يتم دراسة الفكرة وتقييمها، فإذا كانت هذه الفكرة تتمشى مع إمكانات وموارد المنشأة، فيتم إقرار الفكرة وتعديل المنتج وتطويره وطرحه فى السوق بشكله الجديد.

ح- تمييز المنتجات :

يهدف تمييز المنتجات إلى تمييز السلعة عن السلع المشابهة لها فى الأسواق، ويستخدم فى ذلك الحروف أو الكلمات أو الأرقام أو الرموز أو الصور أو مزيج منها.

وتأخذ العلامة التجارية شكل صورة أو رمز يعبر عن السلعة ولا يتم النطق به، مثل صورة النسر أو علامة الأهرامات الثلاثة.

أما الاسم التجارى فيتكون من كلمات أو حروف أو أرقام يمكن النطق بها، مثل فيات أو لادا أو مرسيدس كأمثلة للأسماء التجارية فى مجال سيارات الركوب.

وقد تتكون العلامة التجارية من الاسم التجارى وحده، أو يتم استخدام علامة مميزة بجانب الاسم التجارى. وفى بعض الحالات يتم تمييز جميع منتجات المنشأة بعلامة المجموعة السلعية، مثل " قها " أو " بسكو مصر "... الخ.

ولتمييز المنتجات فوائد متعددة للمنشأة، منها :[2]

1. تسهيل عمليات انتقال السلع والترويج والإعلان عنها.
2. حماية المستهلك فى عمليات الشراء لمعرفة مصدر السلعة وتجانس وحداتها من خلال العلامة المميزة للسلعة.
3. سهولة الرقابة والإشراف على سوق السلعة ذات العلامة التجارية المميزة.

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 60.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص ص 60-61.

4. دعم وتنمية وسائل الاتصال بين المنتج والمستهلك من خلال العلامة المميـزة للـسلعة.ورغـم هـذه الفوائد، إلا أنه أحياناً يصعب تمييز المنتجات، وبخاصة فى الحالات التالية :[1]

1. صغر حجم الإنتاج من سلعة معينة قد لا يبرر المصروفات اللازمة لتمييز المنتجات.
2. صعوبة تمييز بعض المنتجات مثل بعض أنواع الخضر والفواكه.
3. لا يميل بعض المنتجين لتمييز المنتجات ذات الجودة المنخفضة مقارنة بالمنتجـات ذات الجـودة العالية لديها، وذلك للحفاظ على سمعة المنشأة.
4. إصرار بعض الموزعين على شراء منتجات غير مميزة حتى يتم تمييزها بعلاماتهم الخاصة.
5. يفضل بعض المنتجين عدم تمييز منتجاتهم للاستفادة من مزايا مرونة التسعير.

ثانياً: تسعير الخدمات:

يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها إنعكاسانها الايجابيـة أو الـسلبية عـلى تسويق الخدمات، ومما يميز تسعير الخدمات بروز حالـة التفـاوض حـول الـسعر و بـشكل خـاص فـيما يتعلق بخدمة الصيانة، والعديد من الخـدمات الاستـشارية، خاصـة وأن تـسعير الخـدمات يتـأثر بمكـان أدائها وقت العمل، كما يتأثر بمهارة ومكانه ودرجة الإبـداع ومكانـه مقـدم الخدمـة، إلى جانـب عوامـل أخرى تتمثل، في اعدد المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق، وحالة الطاقـة الاسـتيعابية المتاحة، القصوى منها والمثلي، وقد يلعب السعر دورا مهما في تميز خدمة عن أخـرى يأخـذ الـسعر عـدة تسميات في قطاع الخدمات كا لرسم، الإيجار.....الخ.[2]

يعرف التسعير بانة: كمية النقود الازمة والتي يستعد المستهلك لمبادلتها بمزيج من خـصائص الـسلعة او الخدمة سواء المادية او النفسية والخدمات المرتبطة بها.[3]

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 61.
[2]- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 277.
[3]- بكري الطيب موسى، **التسويق**، ط7، (السودان: 2009م، دن)، ص 152.

وهنالك تعريف اخر التسعير هو فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة الى قيمة نقدية وفقا للعمالة المتداولة في المجتمع ويقصد بالسعر بصفة عامة(القيمة البادلية للسلعة او الخدمة في السوق.

وبشكل اوسع فالسعر يمثل: مجموعة القيم التي يحصل عليها المستهلك نتيجة امتلاكة او استخدامة للسلعة او الخدمة.[1]

السعر هو القيمة النقدية، لوحدة سلعة او خدمة او اصل او مدخل انتاج، وفي بعض الاسواق يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة قوى العرض والطلب.[2]

أهمية التسعير:

يمثل السعر اهمية خاصة عند رجال التسويق للاسباب التالية:[3]

أ. السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن تغيره بسرعة للاستجابة للتغير في الطلب او في حالة المنافسة، لان تطوير المنتج يتطلب وقت طويل حتى يمكن تنمية وتطوير منتج جديد.

ب. السعر له تاثير سيكولوجي على المستهلك ومن الممكن ان يستفيد المشروع من ذلك، فالسعر المرتفع قد يستخدم لتاكيد الجودة المرتفعة والمركز المتفوق لمنتجات المشروع، والسعر المنخفض قد يستخدم لؤكد الفرص المتاحة للمستهلك الذي ينفق كثيرا من وقته ومجهوده للبحث عن منتج بسعر منخفض ليوفر بعضا من دخلة.

ج. يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر تاثيرا مباشرا على ايراد المنظمة في حين تمثل العناصر الاخرى نوعا من التكلفة اذ يترتب عليها تحمل المشروع لتكاليف مثل قرار تحسين المنتجات او القيام بحملة اعلانيه.

اهداف التسعير:

هنالك مجموعة من الاهداف التي تختار الشركة من بينها ومن ثم تقوم بوضع الاسعار من اجل تحقيق ذلك الهدف، اليك هذه الاهداف كما هو موضح في الشكل (2-7):[4]

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 152.

[2]- بشير عباس العلاق و محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص100.

[3]- بكري الطيب موسى، **التسويق**، مرجع سبق ذكرة، ص 153.

[4]- **نفس المرجع السابق**، ص ص 153-155.

1-البقاء:

يساعد وجود السعر على بقاء المشروع في ميدان العمل على الرغم من انه قد تتحمل الشروعات الخسائر في الاجل القصير او تضع سعرا يغطي التكلفة، وتزيد. وقد تخفض من السعر اذا واجهة مشاكل تتعلق بالطاقة الانتاجية المنافسة الشديدة، او التغير في رغبات المستهلكين، ولضمان البقاء في السوق قد تلجا المشروعات الى وضع اسعار منخفضة على امل زيادة الطلب على منتجاتهاء.

2-**تعظيم الارباح:**

ويمثل احد الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها وقد يعبر عنا بالرغبة في تحقيق الارباحعالية ووضع الاسعار عند المستوى الذي يمكن ان يتحملة السوق وتحقيق اقصى ربحية ممكنة، لا يعني فرض اسعار مرتفعة في جميع الحالات بل قد تكون الاسعار المنخفضة هي الوسيلة لتحقيق ذلك احيانا، عن طريق زيادة حجم المبيعات، مع انخفاض نسبة الربحية المحققة من كل وحدة، لانعكاس هذه الزيادات الانتاجية وتحقيق وفورات الانتاج الكبير بانخفاض تكلفة الوحدة مما يؤدي الى زيادة الارباح.[1]

3-**زيادة الحصة السوقية:**[2]

تسعى الادارة في بعض المشروعات الى زيادة حصتها من السوق او السيطرة على السوق في بعض الاحيان، وتظهر اهمية ذلك بالنسبة للمشروعات التي تؤدي زيادة الانتاج بها الى تحقيق اقتصاديات التشغيل ومن ثم تسعى هذه المشروعات الى تعظيم حصتها السوقية وربحيتها معا.

وفي بعض الاحيان تتجة بعض المشروعات الى التركيز على زيادة الحصة السوقيه بتسعير منتجاتها عند مستوى التكلفة مما يؤدي الى تحقيق خسائر او الخروج من الميدان.

4-**مواجهة المنافسة:**يهدف الى التصدي للسياسات والاستراتيجيات التسعيرية التي تتبعها المشروعات المنافسة فتزيد الشركة اسعارها، عند زيادة اسعار المنافسين، وتتخفيضها عندما يخفضها المنافسين لتبقى الاسعار متقاربة.

[1]- بكري الطيب موسى، **التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص 154.

5-**تحقيق عائد مناسب على الاموال المستثمرة:**

تستثمر الشركات اموالها وتتحمل المخاطره في هذا الاستثمار، بهدف تحقيق عائد مناسب ومقبـول عـلى هذه الاموال، لذلك يجب ان تهدف السياسة السعرية الى تحقيق معدلات عادلـة ومقبولـة، فقـد تتجـة الشركات الى تحديد معدل متواضع للعائد عـلى الاسـتثمار للحـد مـن دخـول المنافـسين للـصناعة، فـيما تتجةالشركات التي تتوقع منافسة جادة في الـسوق الى تحديـد معـدل مرتفـع للعائـد عـلى الاسـتثمار في الاجل القصير.

الشكل (2-7) يوضح اهداف التسعير.



المصدر: بكري الطيب موسى، **التسويق**، ط7، (السودان: 2009م، دن)، ص156.

العوامل التي تؤخذ عند التسعير :

إن تقييم الخدمات ماديا يعتبر أكثر صعوبة إذا ما قورنت بالمنتجات الملموسة حيث تؤثر في تسعيرها العديد من العوامل إضافة إلى خصائص الخدمات ذاتها و السعر ينبغي أن ينسجم مع باقي عناصر المزيج التسويقي.

وهو يخضع لعدة عوامل منها [1]:

العوامل الداخلية : تتمثل في :

أ- أهداف التسويق : البقاء في السوق، تعظيم الأرباح الحالية، قيادة الحصة السوقية، قيادة نوعية المنتج (الخدمة)، أهداف أخرى.

ب- إستراتاجية المزيج التسويقي.

ج- التكاليف.

د- اعتبارات تنظيمية.

العوامل الخارجية : وهي:

أ- طبيعة السوق.

ب- حالة المنافسة.

ج- قوي بيئية خارجية محيطة بالمؤسسة الاقتصادية (اقتصادية، سياسية، ...الخ).

طرق تحديد الاسعار:

تعالج المنشئة قضية التسعير، باختيار طريقة او اكثر من بين الطرق التالية: اسلوب التكلفة بالضافة لهامش الربح، اسلوب تحليل التعادل، اسلوب القيمة المدركة في التسعير، اسلوب التسعير السائد.

1- التسعير على اساس التكلفة:

عموماً يركز مدخل التكاليف الكلية عند تسعير المنتجات علي تصنيف التكاليف تبعا لوظائفها وفيما إذا كانت هذه التكاليف الكلية تكاليف إنتاجية (تكاليف منتج) أو غير إنتاجية (تكاليف فترة) وبالتالي فعند تحديد السعر بالتكلفة المعلاة المبني علي

---

[1]- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 277.

نظام التكاليف الكلية فان الأساس الذي يتم علي أساسه التسعير هو تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة ونتيجة لذلك تبقي المصروفات التسويقية (البيعية) والمصرفات الإدارية دون تحميل علي الوحدات المنتجة لأنها تعتبر تكلفة فترة وبالتالي عند تحديد نسبة الأرباح فإنه يجب اخذ المصروفات غير المحمَلة علي الوحدات والأرباح المخططة في الحسبان ويتم ذلك عن طريق إضافة نسبة معينة إلى تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة ويراعي في هذه النسبة أن تكون كافية لتغطية المصروفات السابقة (التسويقية والإدارية) وتحقيق هامش ربح مرضي. [1]

في بعض الأحيان قد يراد تحديد السعر المستهدف مع عدم توفر نسبة إضافة معينة يفترضها المصرف لأغراض تغطية المصروفات التسويقية والإدارية ولكن تتوفر معلومات عن الربح المستهدف. وهنا يتم التوصل إلى تحديد السعر المستهدف عن طريق: [2]

أولاً : تحديد نسبة الإضافة إلى التكلفة التي يراد بها تغطية التكاليف التسويقية و الإدارية مع تحقيق الربح المستهدف وذلك باستخدام المعادلة :

نسبة الإضافة إلى التكلفة = المصروفات التسويقية والإدارية + الأرباح المخططة

عدد الوحدات × تكلفة الوحدة

كما يمكن تحديد نسبة الإضافة إلى التكلفة بالمعادلة :

نسبة الإضافة = العائد المرغوب علي الأصول المستخدمة + التكاليف غير المحتسبة

عدد وحدات (حجم)البيانات × تكلفة الوحدة المحتسبة

الجدير بالذكر أن التكاليف غير المحتسبة تختلف باختلاف نظام التكاليف المستخدم للتسعير فهي طبقا لنظام التكاليف الكلية تتمثل في التكاليف التي لم تدخل في تصنيع المنتج (مصروفات البيع والإدارة) أما في نظام التكاليف المتغيره فتشتمل علي تكاليف التصنيع الثابتة وتكاليف البيع الثابتة والتكاليف الإدارية.

[1]- محمد تيسير عبد الكريم الرجبي، **المحاسبة الإدارية**، ط 3، (عمان: دار وائل للنشر) ص 368.

[2]- سيد الهواري،جازية زعتر ، **بنوك وإدارة مالية**،ط2 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001)، ص 325.

2- **التسعير عن طريق نقطة التعادل:**

تعتمد طريقة نقطة التعادل على التكاليف والايرادات المتوقعة معا وذلك كما يلي:[1]

أ-تحليل نقطة التعادل :

نقطة التعادل هي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي إيرادات المبيعات مع إجمالي المصروفات المتغيره والثابتة أوهي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي هامش المساهمة مع إجمالي المصروفات الثابتة وكما يتضح من هذين التعريفين يمكن الوصول إلي نقطة التعادل بطريقتين أولاً بطريقة المعادلة، وثانياً بطريقة الوحدة.

ب- طريقة المعادلة :

تركز طريقة المعادلة علي مدخل المساهمة لقائمة الدخل والتي يمكن أن تأخذ شكل معادلة كالآتي:

الأرباح =المبيعات – (المصروفات المتغيره + المصروفات الثابتة) أو تكون :

المبيعات = المصروفات المتغيره + الثابتة + الأرباح.

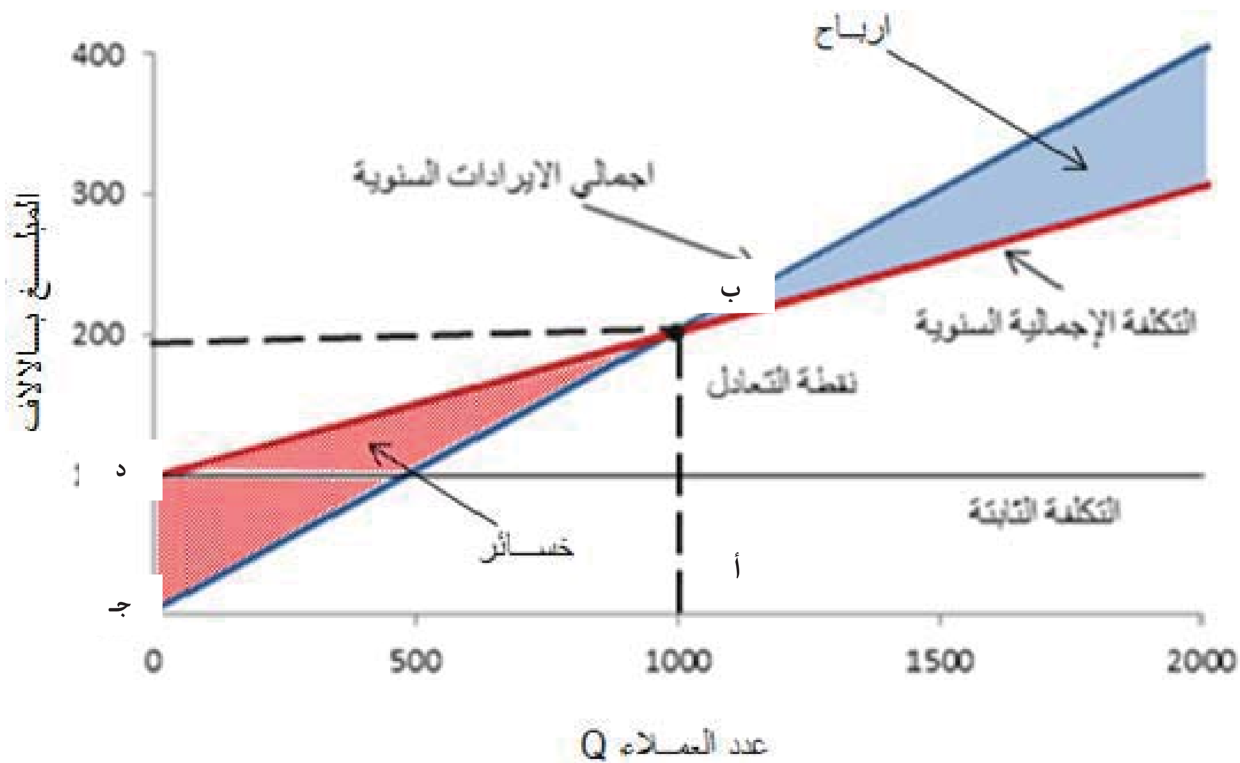
وعند نقطة التعادل تكون الأرباح صفراً, لذلك تحسب نقطة التعادل بأخذ نقطة تساوي أو تعادل المبيعات مع مجموع المصرفات المتغيره والثابتة.

ويمكن تلخيص هذه الطريقه، بتنظيم جداول ورسوم بيانية تساعد على تحديد كمية الانتاج التي تتعادل فيها الايرادات مع التكاليف، أي نقطة التعادل، وهي حجم النتائج الذي تتعادل فية الايرادات الكلية مع التكاليف الكلية(الثابتة و المتغيره)، وفي هذا الوضع تكون المنشأة في حالة تعادل، أي ليس هنالك ربح او خسارة، اما اذا كان حجم النتاج والبيع اعلى من هذا المستوى فان المنشأة تبدأ في تحقيق الربح، واذا كان اقل فانها تحقق خسارة، ومن اهم الفرضيات في هذا التحليل ان المنشأة تبيع ما تنتجة والشكل (2-8) يوضح نقطة التعادل.[2]

الشكل(2-8) يوضح نقطة التعادل حجم النتائج الذي تتعادل فية الايرادات الكلية مع التكاليف الكلية

[1] - ري اتش جاريسون، اريك نورينر، ترجمة: محمد عصام الدين زايد، مراجعة: احمد حامد حجاج، **المحاسبة الإدارية**، (الرياض: دار المريخ)، ص ص332-333.

[2]- بكري الطيب موسى، التسويق، **مرجع سبق ذكره**، ص 157.



المصدر: بكري الطيب موسى، **التسويق**، ط7،(السودان: 2009م، دن)، ص 158.

ان النقطة (ب) تمثل حالة التوازن للشركة حيث ان مثلث أ ب ج والذي يمثل الايرادات يساوي مثلث ب ج د الذي يمثل التكاليف، أي ان الكميات الواجب انتاجها يجب ان لا تقل عن النقطة(الكمية) (أ) لتحقيق ذلك التوازن، تمثل ربحا واي كمية اقل من مستوى (أ) وبمعنى اخر ان أي كمية تنتج بعد مستوى الانتاج(أ) تمثل خسارة.

3- **التسعير على اساس الطلب:**[1]

تعتمد بعض المنشأت في التسعير منتجاتها على مستوى الطلب على هذه النتجات، وذلك بتحديد اسعار مرتفعة عند زيادة الطلب، واسعار منخفضة عند انخفاض مستوى الطلب، ويلزم لاستخدام هذه الطريقة تقدير الكميات المطلوبة من المنتج عند مستويات مختلفة للاسعار، واختيار السعر الذي يحقق اكبر ايراد ممكن.

[1]- بكري الطيب موسى، **التسويق**، **مرجع سبق ذكره**، ص 159.

4- **التسعير على اساس مستوى السعر الجاري:**

تبنى المنشأت اسعارها وفق هذه الطريقة على اسعار المنافسين مع اهتمام اقل بتكلفة المنتج او مستوى الطلب، ويمكن للمنشأة في هذه الحالة ان تضع سعرا اقل او مساويا او اكثر من اسعار منافسيها، حيث يعتمد ذلك على نوع المنافسة.

وبوجه عام فأنة عند اختيار السعر النهائي يجب ع المنشأ مراعات ما يلي:[1]

أ- التسعير السيكلوجي، حيث يستخدم مثل هذا الاسلوب في تسعير السلع التي يشتريها المستهلك الاخير بغرض تشجيعة على الشراء، من خلال اثارة الدوافع العاطفية لدية، مثال على ذلك ما يطلق علية الاسعار الكسرية، (سعر بيع السلعة هو 99 جنيها بدلا من 100 جنية)، والتي تشعر المستهلك بدرجة راحة نفسيةويعتقد ان هنالك فارقا بين السعرين.

ب-مراجعة سياسات التسعير في المنشأة، وذلك بغرض تحديد انعكاساتها على التكاليف وظروف المنافسة زاعتبارات الطلب، ويمكن في ضوء هذه المراجعة اجراء تغيير في السعر المعلن في قائمة الاسعار، او الكاتالوج الذي ينشرة المنتج.

ت-تاثير السعر على الاطراف الاخرى، حيث تتاثر اطراف كثيرة بتحديد سعر السلعة، مثل الموزعين والمنافسين، وكذلك ادارات الموارد والمالية والانتاج والتسويق، لذلك يجب مراعاة ان يكون السعر للمنتج النهائي مناسبا ويلقى قبولا من الاطراف الاخى المعنية به.

5- **اسلوب القيمة المدركة في التسعير:**[2]

تعتمد بعض المنشأت، على معرفة مدركات العميل، عن قيمة المنتج، كاساس، للتسعير، حيث تستخدم متغيرات لا سعرية في المزيج التسويقي، لتخلق في اذهان العملا قيمة مدركة عن المنتج، ثم تحدد سعرا يقابل هذه اليمة المدركة، ويتعين على أي منشأة تعتمد على القيمة التي يدركها العميل، ان تدرك هذه القيمة لدىة بالنسبة لمنتجات عديدة متنافسة.

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 74.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص73.

ثالثا: التوزيع :

يعتبر التوزيع المادي الحلقة المركزية لجميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المناسبة من السلع إلى المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، لكن هذه الإجراءات أو سياقات العمل التقليدية لا يمكن تطبيقها في القطاع الخدمي لأن الخدمات لا يمكن نقلها ولا يمكن خزنها وعليه فإن إجراءات التوزيع تكون مختلفة تماما ومعقدة وصعبة التنفيذ حيث يتطلب من إدارة المؤسسات الخدمية البحث عن وسائل تسويقية للتأثير على الزبون ومحاولة إقناعه للمجيء أو التوجه هو بذاته إلى الفندق أو المطعم. [1]

فلو اعتبرنا أن ممتلكات ومستلزمات المؤسسة قلبها وجوهرها فأن أنظمة التوزيع يمكننا اعتبارها الدورة الدموية للمؤسسة، لذا فأن كثيرا من مؤسسات الخدمة بدأت بتطبيق المنافذ التسويقية الملائمة لها، على سبيل المثال فنادق رتز كارلتون استطاعت الحصول على حصة سوقية جيدة من مكاتب السفر خلال تنفيذ هذا المنفذ التوزيعي.

يمكن تعريف القنوات التوزيعية بأنها " مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل المنتج أو الخدمة جاهزا إلى المستفيد أو المستنفع النهائي".[2]

ويقصد بقنوات التوزيع: مجموعة المؤسسات التسويقية التي من خلالها يتم انسياب السلع والخدمات، من مركز انتاجها الى موقع التسويق او الاستهلاك، وهنالك نوعان من المؤسسات توزيع الخدمات، هما: [3]

التوزيع المباشر : تتصف قناة التوزيع المباشرة بغياب الوسيط أو الوسطاء بين مؤسسة الخدمة والمستفيد. كما يتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الوحيد لتسويق معظم الخدمات، خاصة في حالة عدم فصل الخدمة عن مقدمها.ويعنى الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك بدون وسطاء، كما يلى:[4] الشكل(2-9) يوضح التوزيع المباشر بين المنتج والمستهلك بدون وسطاء.

[1]- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 305.
[2]- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 305.
[3]- حميد الطائي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 205-206.
[4]- رضوان الامين عبدالرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.



رضوان الامين عبدالرحمن، **اساسيات التسويق**، ط1، جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات التقنية والتنموية، دت، ص 104.

ويناسب هذا النوع من التوزيع معظم السلع الصناعية وصغار المنتجين والسلع سريعة التلف، كما يحقق عدة فوائد منها :

- سرعة وصول السلعة للمستهلك.
- توفير العمولة التى يحصل عليها الوسيط.
- قرب المنتج من السوق، وما يتيحه ذلك من التعرف على اتجاهات الطلب ورغبات العملاء.
- تخفيض تكاليف التسويق، وخاصة إذا كان الطلب على السلعة محدوداً.
- الإشراف الجيد من جهة المنتج على توزيع سلعته، مما يساعده على التنبؤ السليم بحالة الطلب مستقبلا.

ويأخذ التوزيع المباشر للسلع أو الخدمات عدة أشكال، من أهمها : [1]

أ- فروع البيع المملوكة للمنتج، وهى عبارة عن متاجر تابعة للمنتج ويبيع فيها منتجاته للمستهلكين بهدف توفير العمولة التى يأخذها الوسيط، وتحقيق الوفورات فى مجال التوزيع.

ب- البيع بالبريد، ويعتمد على الإعلان لتعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة وتوصيلها لهم وفق نظام معين ذو إجراءات منظمة، لتوصيل هذه السلعة أو تلك الخدمة إلى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى.

[1]- نفس المرجع السابق، ص 105.

ج- الطواف بمنازل المستهلكين، حيث يقوم المنتج باستخدام مجموعة من رجال البيع يطوفون بمنازل المستهلكين أو أماكن عملهم ومعهم السلع المعروضة للبيع، وهذه الطريقة محدودة الاستخدام ولا تصلح إلا لتوزيع بعض أنواع الخضر والفواكه وبعض الأجهزة المنزلية.

2- طريقة التوزيع غير المباشر :

بمعني وجود واحد أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والمستفيد كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير المساكن والمصارف ودور العرض. إن قناة التوزيع القصيرة تتصف بوجود وسيط واحد على الأكثر، بينما قناة التوزيع الطويلة تتصف بوجود عدد كبير من الوسطاء.ويعنى أن الاتصال لا يكون بين المنتج والمستهلك بشكل مباشر، وإنما يعتمد على الوسطاء بإشكالهم المختلفة، كما موضح بالشكل(2-10): [1]

وقد يختار المنتج طريقا واحداً لانتقال سلعته إلى المستهلك أو أكثر من طريق، وذلك وفقا لنوعية وطبيعة السلع التى يتعامل فيها، ويفضل استخدام هذا النوع من التوزيع فى الحالات التالية :

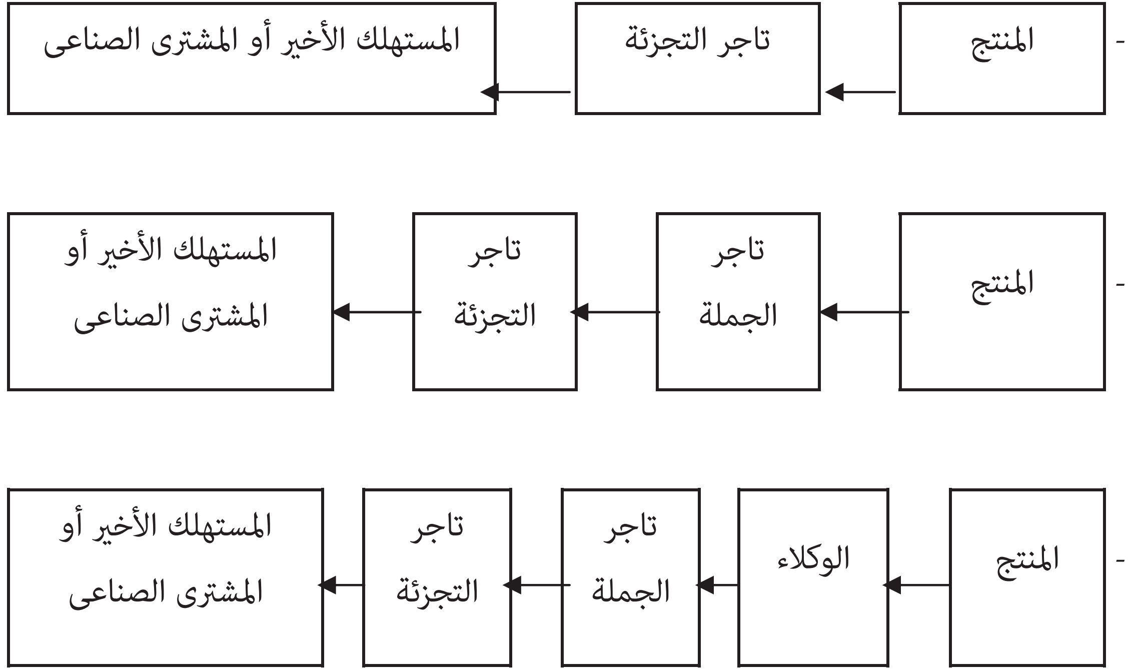
الرغبة فى التخصص وتقسيم العمل، حيث يتخصص المنتج فى التصنيع، ويتخصص الموزع فى البيع للمستهلك الأخير.

إذا كانت قنوات التوزيع للسلعة المباعة منتشرة جغرافيا، بحيث يتطلب الأمر التعامل مع الوسطاء.

عندما يساهم التوزيع غير المباشر فى تخفيض نصيب السلعة من تكاليف التسويق.

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 106-110.

الشكل(2-10) يوضح انواع مؤسسات التوزيع غير مباشر.



المصدر: رضوان الامين عبدالرحمن، **اساسيات التسويق**، ط1، (السودان: جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات التقنية والتنموية، دت)، ص106

- **أنواع مؤسسات التوزيع غير المباشر :**

تتعدد أنواع مؤسسات التوزيع غير المباشر التى يمكن للمنتج استخدامها فى توزيع منتجاته، وتأخذ الأشكال التالية :[1]

- تجـار الجملة.
- تجـار التجزئة.
- الوكلاء والسماسرة.
- شـركات الخدمات.

[1]- رضوان الامين عبدالرحمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 107.

وفيما يلى تعريف لكل منها :

1- تجار الجملـــــــة :[1]

تشمل تجارة الجملة كافة الأنشطة الخاصة بتسويق السلع التى تـشترى بهـدف إعـادة بيعهـا لوسطاء آخرين، ولا يتعامل تاجر الجملة مباشرة مع المستهلك النهائى. وبوجه عام يشترى تـاجر الجملـة كميات كبيرة من السلع، ويقوم ببيعها بأسعار أقل من السعر الذى يبيع به تـاجر التجزئـة. ومـنهم مـن يقوم بخدمات متكاملة للمنتجين وتجار التجزئة فتشمل النقل، والتخـزين، والبيـع، والتمويـل، والنـصح، ومراقبة المخزون، والإجراءات المحاسبية، ومنهم من يتخـصص فى أداء بعـض الوظـائف المحـدودة والتـى يؤدونها بكفاءة أكبر، مما يقلل من التكاليف ويحسن من أدائهم.

2- تجار التجزئة :

تشمل تجارة التجزئة جميع العمليات المتعلقة بالبيع للمستهلك الأخير، سواء قام البائع بـصنع السلعة المباعة أو شرائها من أجل إعادة البيع.

ويقوم تاجر التجزئة بأداء هذه الأنشطة مقابل الحصول على هامش توزيـع، يمثـل الفـرق بـين السعر الذى يدفعه للمنتج، وذلك الذى يحصل عليه من المستهلك الأخير.

وهنـاك أشـكال عديـدة لمتـاجر التجزئـة، منهـا : متـاجر الأقـسام، ومتـاجر الـسوبر ماركـت، ومتاجر الخدمات، والمتاجر المتخصصة، ومتاجر السلسـلة، ومتاجر خدمة النفس، وغيرها.

3- الوكلاء والسماسرة : [2]

ويطلق عليهم الوسـطاء الوظيفيـون، حيـث أن ملكيـة الـسلع لا تنتقـل إلـيهم وإنمـا يقومـون بدورهم فى توزيع السلع مقابل عمولة، وذلك عكس الوسطاء التجاريين (تاجر الجملة وتـاجر التجزئـة) الذين يمتلكون السلع التى يتعاملون فيها.

وينقسم الوكلاء إلى :

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 107.

[2] - نفس المرجع السابق، ص 108.

وكيل المنتج، والذى يقوم ببيع جزء من إنتاج معين على أساس شروط معينة يلتزم بها الوكيل، ويحصل فى مقابل ذلك على عمولة.

وكيل البائع، والذى يقوم ببيع الإنتاج الكلى لمنتج معين أو لعدد من المنتجين غير المتنافسين. ويعتبر وكيل البائع بمثابة إدارة بيع بالنسبة للمنتج، ويقوم بجميع الوظائف التسويقية.

الوكيل الوحيد، وهو أهم أشكال الوكلاء، حيث يقوم بتوزيع سلعة لمنتج معين نظير عمولة يتقاضاها هذا الوكيل من ثمن بيع السلعة للمستهلك الأخير، وذلك إذا ما حدد المنتج سعر البيع للسلعة. ويناسب استخدام الوكيل الوحيد السلع الخاصة وسلع التسويق.

وفيما يتعلق بوظيفة السمسار، فتتمثل فى القيام بالتفاوض بين البائع والمشترى لإتمام الصفقة البيعية فى مقابل الحصول على عمولة، حيث أنه لا يمتلك السلعة التى يتعامل فيها.

4- شركات الخدمات :

وهى عبارة عن مؤسسات تؤدى دوراً هاما لتسهيل عملية توزيع السلعة أو الخدمة، ومنها على سبيل المثال : وكالات الإعلان، ووكالات البحوث، والبنوك، وشركات النقل، وشركات التأمين، وخدمة الائتمان ... الخ. ويطلق أحيانا على هذه الشركات (وكالات التسهيلات).

قد يستخدم مقدم الخدمة عدة طرق من قنوات التوزيع في الوقت نفسه، لكن من المحتمل أن تتنافس مع بعضها البعض مما يؤدي إلى مواجهة مخاطر الصراع، تصنف إستراتيجية التوزيع في ثلاثة أنواع [1]:

1- **إستراتيجية التوزيع المكثف :**

تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وهي تهدف إلى تحقيق تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع.

2- **إستراتيجية التوزيع الاختياري :**

تعني اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة وتوصيلها.

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 312-313.

3- **إستراتيجية التوزيع المحصور :**

وهي توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيع واحد.

كما توجد ثلاثة إستراتيجيات أخرى هي : [1]

أ. إستراتيجية الموقع المتعدد التي تتألف من تكرار أحد منافذ التوزيع الناجحة في أكثر من موقع.وكمثال على تطبيقها التراخيص التي تمنح لسلسة مطاعم مكدونلد.

ب. إستراتيجية الخدمة المتعددة، تصمم من أجل تقديم خدمات متنوعة متفاوتة.

ج. إستراتيجية الشريحة المتعددة، وتعني أن خدمة معنية يستهدف بها شرائح سوقية متعددة.

رابعاً: الترويج

أن مبادئ الترويج وإن كانت واحة في كل من القطاعين الخدمي والإنتاجي(الصناعي) إلا أن الممارسة في المجال الخدمي قد لا تكون متطابق مع تلك التي تنتهجها المؤسسة الصناعية فترويج الخدمات يواجه بعض الصعوبات مقارنة بالسلعة المادية والسبب يعود لخصائص الخدمات وخاصة خاصية اللاملموسية.

يعرف الترويج بأنه " التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بين السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة [2].

كما يعرف أنه " ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى اعلام وتذكره المستهلك بالسلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة والتأثير فيه لقبولها واستخدامها"[3].

ولكي يكون الترويج فعالا حسب جورج وبيرى يجب التركيز على [4]:

1. الكلمة المنطوقة.
2. التعهد بما هو ممكن، فالوعد يجب أن يتطابق بدقة العرض.

[1] - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 313.

[2] على محمد ربابعة، بشير عباس العلاق، الترويج والإعلان التجارية (مدخل متكامل)، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2007)، ص 09.

[3] السيد عليوة، التجارة الالكترونية ومهارات التسويق العلمي، (القاهرة: دار الأمين، 2002)، ص 225.

[4] Guy Audigier MarKering Pour L ,enterprise , Galino editeur , Paris, 2003, p323.

3. إعطاء رموز ملموسة، أي تجسيد الخدمة سواء بالشعارات أو بصورة حقيقية (ملموسة).

4. الاستمرارية لإقناع المرتقبين بصلاحية العرض.

علاقة الاتصال بالترويج :

الترويج هو أحد أنواع الاتصال، ويسمي بالاتصالات التسويقي، وقد فشل كثير من المستوفين التقليديين في إدرال أن الأدوات التسويقية الترويجية المختلفة لا بد أن يتم التنسيق بيها لأحداث اتصالات فعالة، ومن هنا نشأة فكرة الاتصالات التسويقية المتكاملة، وبشكل خاص في الشركات الأمريكية خلال الثمانينات من القرن الماضي والاتصالات التسويقية المتكاملة تعني إحداث التكامل بين مختلف عناصر الترويج من ناحية، وبين مختلف الأنشطة التسويقية الأخرى من ناحية أخرى والتي تتصل بعملاء المؤسسة. لقد قامت مجموعة عمل من الجمعية الأمريكية لوكالات الإعلام بوضح أول تعريف للاتصالات التسويقية المتكاملة وهو " أنها مفهوم لتخطيط الاتصالات التسويقية والذي يركز على القيمة المضافة لخطة شاملة تأخذ في الاعتبار قيمة الدور الإستراتيجي لمجالات الاتصالات المختلفة مثل الإعلان والتسويق المباشر وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والمزج والربط بين هذه المجالات لإحداث تأثيرا واضحا ومتوافقا وأعلى ما يكون للاتصالات [1].

وعرفها shimp على أنها " عمليات الاتصالات الناتجة عن التخطيط والتكامل والتنفيذ لعناصر الاتصالات التسويقية المختلفة (الإعلان، ترويج المبيعات، العلاقات العامة...... الخ) والتي تقود على مدار الوقت إلى خلق تأثير للعلامة على المستهلك الحالي أو المحتمل "[2].

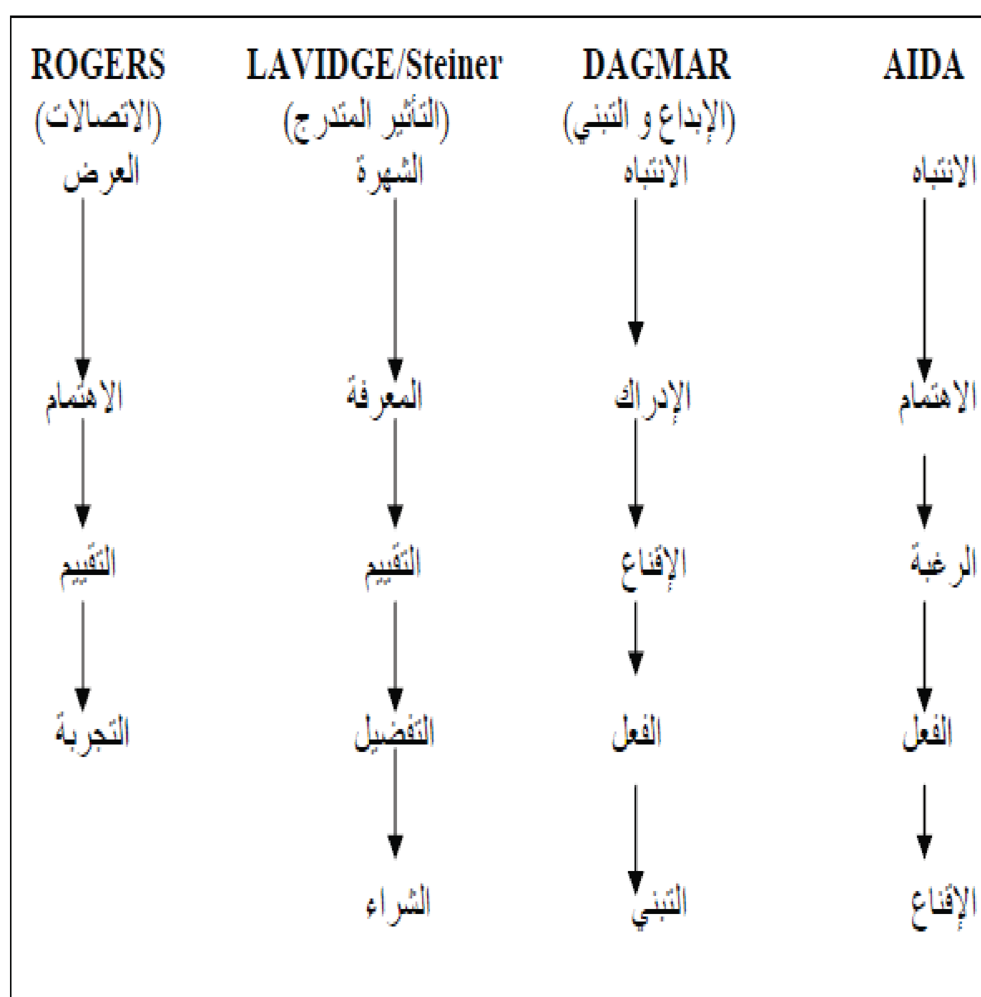
تسعى المؤسسة من عملية الاتصالات التسويقية إلى تعزيز التفاعل الإنساني والاجتماعي مع الجمهور المستهدف وعبر ما تستخدمه من مزيج لأنشطة الاتصالات المختلفة للترويج عن الخدمات وخلق التأثير والإقناع لديهم فضلا على حصولها على المعلومات اللازمة لأنشطتها المستقبلية وخلق المكانة الذهنية لها في السوق.

[1] شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص23.

[2] ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص 97.

ولكي يتحقق الاتصال التسويقي الفعال فأنه يستوجب أن يتم عبر التخطيط لأجراء نظام الاتصالات الممتد بين المرسل و المستقبل، حيث طور العديد من منظري الاتصال والتسويق نماذج متقدمة للاتصالات التسويقية ومن أشهرها نموذج AIDA وهو ملخص للكلمات أي النموذج الإدراكي المطبق من قبل شركات الإعلان الناجحة، كما هو موضح في الشكل (2-11)

شكل (2-11): النماذج المختلفة للاتصالات



المصدر: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص 97.

عناصر المزيج الترويجي (مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة)

" يشير المزيج الترويجي إلى ذلك الخليط من الأدوات الترويجية التي تستخدمه المنظمات في اتصالاتها لتحقيق أهدافها التسويقية، ويتمثل في الإعلان، البيع الشخصي تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والنشر، التسويقي المباشر، التسويق بالانترنت والفوري [1].

كما يعرفه كوتلر وأرمسترنغ أنه " الخليط المحدد من أدوات الإعلان وترويج المبيعات والعلاقات العامة، والبيع الشخصي والتسويقي المباشر الذي تستخدمه الشركة وأهدافها التسويقية [2].

وعليه فالمزيج الترويجي (مزيج الاتصالات التسويقية) يتكون من : الإعلان والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، العلاقات العامة والنشر، والتسويق المباشر. وسنحاول تسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز.

1/ الإعلان :

تعريف الجمعية الأمريكية الإعلان أنه " شكل من أشكال الترويج غير الشخصية المدفوعة الأجر تقوم به جهة معينة لترويج فكرة أو سلعة أم خدمة [3].

ويعرف أيضاً" مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور، لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات، أو بقصد التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها [4].

في ظل التعريفين السابقين يمكن تحديدي عدة عناصر يجب توفرها في الإعلان:
وأنه وسيلة غير شخصية، وضوح صفة المعلن في الإعلان، أنه مدفوع الأجر، استخدام وسيلة متخصصة في توصيل المعلومات من المعلن إليه، إحداث تأثير وإغراء على المستفيد.

[1] طارق طه، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص195.
[2] Philip Kotler Gary Armstrong , op. cit , p719.
[3] شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 29.
[4] على محمد ربابعة وبشير عباس العلاقة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

بصفة عامة يمكن القول بأن الإعلان يمثل جهدا من جانب المؤسسة لإقناع المستفيد(المعلن إليه) والتأثير على سلوكه في السوق، وتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محدد تتفق وأهداف المؤسسة (المعلن).

2/ البيع الشخصي :

يسمي أيضاً قوة البيع ويعرف بأنه: التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع عميل حالي أو مرتقب نحو شرائها أو الإقناع بها [1].

ويعرف أيضاً بأنه " العميلة المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي"[2].

يعد البيع الشخصي للخدمات ذات الصفة الشخصية العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، حيث أن أهمية موظفي المكتب الأمامي أصبحت واضحة خاصة أن بيع الخدمات في الغالب يتطلب اتصالا شخصيا بين البائع والمشتري، لدى فأن مقدمي الخدمات يجب أن يكون لديهم مواقف إيجابية مناسبة، وعلاوة على ذلك فإن الأبعاد الرئيسية التي تعكس جودة الخدمة المرتفعة توجد في سمة التعاطف والاطمئنان، ودرجة الاستجابة والمصداقية والتعاون وهي جميعا من الصفات الواجب توافرها في بائع الخدمة المتميز الموجه نحو خدمة العملاء، إضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، لديهم القدرة على تحمل الصعوبات، سرعة الاستجابة والقدرة على حل المشاكل، ولبقين في التعامل، فهذه الأسس تقود للبدء والحفاظ على علاقة مربحة طويلة الأجل [3].

3/ تنشيط المبيعات :

يتألف من أساليب تسويقية مختلفة غالباً ما تستخدم بشكل تكتيكي لتوفير قيمة مضافة للعرض السلعي أو الخدمي، وذلك بهدف تسريع المبيعات وتجميع معلومات تسويقية. وقد أصبحت وسائل تنشيط المبيعات أكثر شيوعا بين مؤسسات الخدمات لجذب العملاء والمحافظة عليهم وذلك لشدة المنافسة وتناميها، كما أنها وسيلة فعالية في دعوة العملاء إلى التجربة الأولى للخدمة.

---

[1] ناجي بن حسين وفريد كورتل، التسويق (المبادئ والسياسات)، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2001)، ص118.

[2] نفس المرجع السابق، ص118.

[3] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 10.

يعتبر عنصر ترويج المبيعات من العناصر غير الشخصية للاتصال إلا أنه يتمتع بقدرة عالة على استهداف قطاعات سوقية أصغر من حيث الجماهير المستهدفة.

عرف بأنه "مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى استرجاع الثمن، الحصول على الخصم نتيجة الاستخدام، الاشتراك في المسابقات، الحصول على بطاقة عضوية مجانية لفترة زمنية معينة، المؤتمرات والمعارض وغيرها من مجهودات البيع التي لا تتكرر بشكل دوري و لا تعد بمثابة روتين عادي.

4/ العلاقات العامة :

عرف إبراهيم إمام العلاقات العامة بأنها " العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي [1].

كما عرفتها جمعية العلاقات العلاقات العامة الأمريكية بأنها " نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح المؤسسة للمجتمع[2].

فالهدف الأساسي إذن للعلاقات العامة هو الحصول على ثقة الرأي العام وبناء وتدعيم علاقات طيبة، وإيجاد جو من التفاهم المتبادل والود بين المؤسسات وجماهيرها.

وللعلاقات العامة عدة وظائف أساسية، أبرزها [3]:

1. تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح الخدمة التي تقدمها بلغة سهلة بسيطة بغية جلب اهتمام الجمهور بها.
2. التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة.
3. مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
4. تهيئة جو صالح بين الاتصال بين مستويات الإدارة العليا و المستويات الدنيا وبالعكس.

[1] محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 32.

[2] على محمد ربابعة وبشير عباس العلاقة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

5. التأكد من أن أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقي الاهتمام الكافي من فئات الجمهور.
6. شرح سياسات المؤسسة للجمهور.

5/ التسويق المباشر :

ظهرت فكرة التسويق المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1917م عندما تم تأسيس جمعية الإعلان والبريد المباشر و التي سميث في عام 1960 م بجمعية التسويق المباشر، والتي أصبحت ممارستها التسويقية تعبيرا راقيا في حينه للتعامل مع الزبائن وتحقيق علاقة مربحة معهم باتجاه كسبهم وإرضائهم[1].

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق المباشر " ذلك النظام المتفاعل والذي يستخدم واحد أو أكثر من وسيلة إعلان للحصول على استجابة قياسية و/ أو تحقيق صفقة تجارية"[2].

فالفائدة الرئيسية لهذا الوسيلة هي طريقة شخصية في بناء الاتصالات اللاحق الذي يمكن الحفاظ عليه. هذه الوسيلة يمكن أن تستخدم من قبل أي مزود خدمة، إلا أن نجاحها يعتمد على نوعية وجودة قاعدة بيانات التي تقود التسويق المباشر وتعمل على تحسين كفاءة وفعالية الاتصال وتساهم في ربحية مقدم الخدمة.

يمتلك المسوقون الذين يعتمدون التسويق المباشر في الاتصال مع الجمهور على عدد من الوسائل التي تمكنهم من تحقيق ذلك ومن ابرز هذه الأدوات ما يلي[3]:

1. البريد.
2. الهاتف.
3. إعلان صحفي.
4. التلفاز.

---

[1] ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[2] Jean –Claud Andreani et autres Le marKteur – les nouveaux fondement du maeKeing , Peason Education, France , Paeis ,2003, P338.

[3] Claud Demeur , op.cit,p326.

خامساً: الجمهور(الافراد) :

وهم عبارة عن المستفيدين من الخدمة وكذلك مزوديها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، كما يتضمن عنصر الجمهور العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم[1].

إن الناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسة الخدمة يشكلون جزءا مهما من الخدمة، بل يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة، مثلهم تماما مثل مندوبي البيع، ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من المؤسسات الخدمة أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة. فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، فالدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة، خصوصاً في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن على إدارة التسويق أن يعير اهتماما خاصا لقضايا مثل اختيار العاملين وتدريبهم وحفزهم ورقابتهم.

كما يؤكد أن " السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة "[2].

أن القضية المهمة والتي يجب أن تكون نصب أعين كل العاملين في المؤسسة هي العناية والاهتمام بالعميل، فالنجاح للخدمة المعطاء تعتمد على التفاعل والتبادل الشخصي الذي يحدث بين مقدمي الخدمة والعميل وبين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة.

إن إدراك العميل للجودة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين في المؤسسة، فأن مستوى الرضي أو عدم يتأثر مباشرة بالطريقة التي يتعامل بها العاملون في المؤسسة مع طلبات وحاجات العميل والإجراءات التي يتخذها هؤلاء العاملين في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة ومدى مطابقة نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات العميل بالإضافة إلى العاملين [3].

---

[1] حميد الطائي وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

[2] بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص97.

[3] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 337.

يمكن القول أنه هناك علاقات تفاعلية قائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، كما توجد علاقات تفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم، حيث أن إدراكات المستفيد حول جودة خدمة ما قد تتشكل وتتأثر بفعل أراء قناعات المستفيدين الآخرين.

حيث يهتم مسوقوا الخدمات بثلاث مستويات للعملاء (Batson 1985)[1]:

أولاً : من حيث أنهم المنتجون أو الصانعون للخدمة.

ثانياً : من حيث أنهم المستخدمون أو المستفيدون من الخدمة.

ثالثاً : من حيث أنهم يؤثرون على العملاء الآخرين كصانعين ومنتجين للخدمة.

سادساً:الدليل المادي(الجوانب الملموسة) :

تتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة، أو تعميق شعوره المادي بها، فهي تؤثر بشكل واضح على إداركات المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة، كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل وهذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة ويجعله أكثر قدرة على تقييمها.

وتتضمن الأبعاد البيئية للخدمة الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء الضوضاء، الموسيقي، اللون....الخ) واستثمار الحيز (مثل الأجهزة والمعدات، التأثيث، الديكور السلع الدائمة لتقديم الخدمة، كافة التسهيلات المادية الأخرى)، بالإضافة إلى العلامات والرموز وأشياء من صنع الإنسان أو من أو من ناتج براعته [2].

أن تهيئة البيئة المادية وخلق الجو النفسي المريح ضمنها يجب أن يكون عملا مدروسا في العديد من مؤسسات الخدمات، لكنها تعد مهمة صعبة بسبب وجود نوعين من المشاكل تواجه المؤسسة عند محاولتها إيجاد هذه البيئة [3].

أولاً : أن معرفتنا بتأثير وبالذات العناصر المكونة لها تعد محدودة نوعا ما

---

[1] نفس المرجع، ص 352.

[2] حميد الطائي، وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

[3] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 376-377.

ثانياً : أن الصعوبة الثانية تكمن في اختلاف الأفراد، حيث أنهم يتعاملون مع بيئاتهم ويستجيبون لها بطرق شخصية متنوعة.

يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعد عاملاً أساسياً يميزها من غيرها من مؤسسات الخدمة الأخرى المنافسة لها في السوق، فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها وهو هويتها [1].

سابعاً:عملية تقديم الخدمة :

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كافة الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة، والتفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، نظر لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال، واعتبار المستفيد عاملا مشاركا في عملية التقديم ذاتها [2].

أن الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاسما بالنسبة لمزود الخدمة والمستفيد منها وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غابة الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد.

كما تشمل هذه العملية على تدفق النشاطات وحرية التصرف والصلاحيات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة معهم، وأساليب حفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمها[3].

[1] نفس المرجع السابق، ص 380.

[2] طارق طه أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 308.

[3] بشير عباس العلاقة، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المبحث الثالث

إستراتيجيات تسويق الخدمات

استراتيجيات تسويق الخدمات:

أولاً: تسويق الخدمات في منظمات مختلفة:

ويذكر (Ketler) ست طرق يمكن للشركات الإنتاجية (منظمات الأعمال بشكل عام) أن تقوم من خلالها بخلق وتطوير النشاطات الخدمية وهذه الطرق هي:[1]

1/ إعادة تهيئة منتجاتها بأسلوب نظامي: حيث يمكن للشركة أن تقتنع ببيع إنتاجها فقط كالمواد الكيميائية وأجهزة الحاسوب، أو قد تقوم بتطبيق برامج خدمية تستجيب للمزيد من احتياجات الزبائن.

2/ تطوير الخدمات الداخلية للشركة إلى خدمات خارجية للمبيعات: حيث تتميز بعض الشركات بتطوير إمكاناتها الداخلية في مجال الخدمات وبيعها إلى شركات أخرى.

3/ تقديم الخدمات إلى الشركات الأخرى بالاستفادة من مرافقها المادية: حيث يمكن للشركات أن تستثمر مرافقها المادية وتوجه خدماتها إلى الشركات الأخرى.

4/ عرض إدارة المرافق المادية للشركات الأخرى: حيث يمكن للشركة أن تتعاقد لإدارة مرافق تعود لآخرين مثل المزارع والكافيتريا ومراكز المعلومات...الخ.

5/ بيع الخدمات المالية: قد تكتشف شركات المعدات أن بإمكانها الحصول على أرباح من خلال تمويل مشتريات الزبائن في مجال القروض التجارية والعقارية تحقيقاً للأرباح جراء خدماتها.

6/ التحرك باتجاه خدمات التوزيع: حيث يمكن لبعض الشركات الإنتاجية ومنظمات الأعمال أن تتكامل في مجال امتلاك وتشغيل المنافذ التسويقية لمنتجاتها.

ثانياً: التسويق ضمن منظمات الخدمات: Marketing Within Services Organizations

---

[1] محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، ط61، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل،(دار المناهل للنشر والتوزيع، 2012م، عمان الأردن)، ص ص 368-384

يشير (Peter Doyle) إلى أن وجهات النظر بصدد الطريقة التي ينبغي أن ينظم بها التسويق في مجال الخدمات لا تزال غير متفقة في هذا المجال، فالشركات المصنعة (منظمات الاعمال) تكون في العادة منتظمة في كل خطوطها (مستوياتها) الوظيفية حيث يوجد هناك قسم يعني بقضايا العاملين أما قسم التسويق فهو مسئول عن القرارات التسويقية[1].

إن تنظيم العملية التسويقية في المنظمات الخدمية يعتمد على بعدين أساسيين هما درجة الاتصال بالزبون ودرجة (مستوى) الإعداد المطلوب لتلبية طلبات الزبائن، فكلما ارتفع مستوى الاتصال بالزبون كلما كان من الصعب على المنظمة أداء خدماتها بإنتاجية عالية، ويعود تفسير ذلك إلى أن المشاركة العالية للزبون في عملية الخدمة. وبنفس الطريقة فكلما ارتقى مستوى الإعداد المنفرد وفقاً لطلب الزبون زاد ذلك من صعوبة إدارة "خط إنتاج الخدمة" بكفاءة عالية.

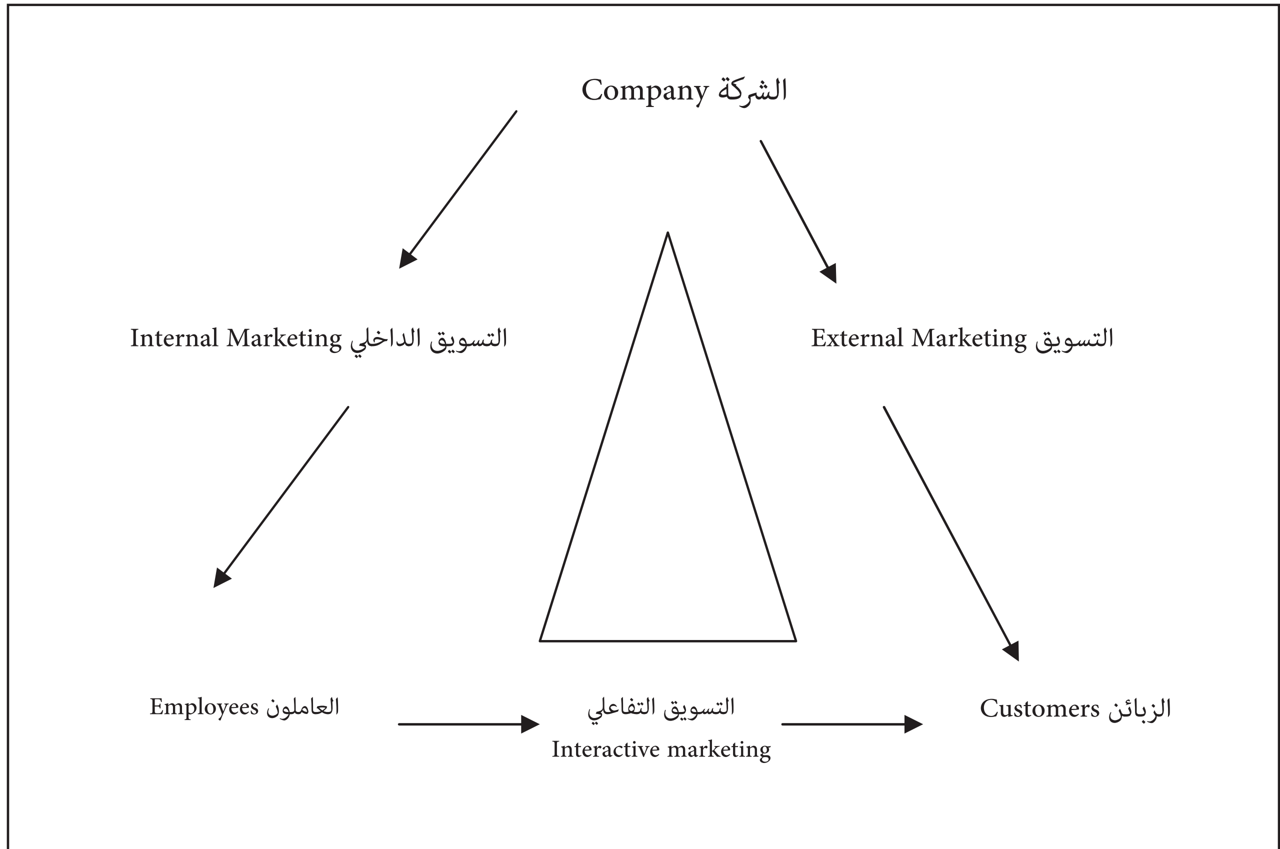
ثالثاً: استراتيجيات التسويق في المنظمات الخدمية: Marketing Strategies for Service Organizations

يشير (Kotler) إلى صعوبة استخدام أساليب التسويق التقليدية في المنظمات الخدمية، ففي المؤسسات الإنتاجية يتم تقسيم الإنتاج بشكل جيد ويوضع على الرف بانتظار وصول المستهلك، أما في المؤسسات الخدمية فإن هناك المزيد من العوامل فالعميل في المصرف يرى موظفين ويتعامل مع موظف التسليف أو الشباك كل ذلك ظاهر أمام نظرة، أما الشيء غير الظاهر فهو عملية الإنتاج في المكاتب الخلفية والتنظيم الذي يساعد النشاط الخدمي المنظور، وهكذا تتأثر نتيجة الخدمة بعدد من العوامل المختلفة.

ونظر لهذا التعقيد يذكر (Gronroos) بأن تسويق الخدمة لا يتطلب تسويقاً خارجياً فقط، وإنما أيضاً تسويقاً داخلياً وتسويقاً تفاعلياً وسنحاول أيضاً ذلك من خلال الشكل (2-12):

[1] محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 368

شكل رقم (2-12) يمثل التسويق في مجال صناعة الخدمة:



المصدر: محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، ط61، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل،(دار المناهل للنشر والتوزيع، 2012م، عمان الأردن)، ص 372.

الشكل (2-12) التسويق في مجال صناعة الخدمة:

يحتوي الشكل (2-12) على عدد من العناصر هي:

التسويق الخارجي: هو العمل الاعتيادي الذي تقوم به الشركة لتهيئة وتسعير وتوزيع الخدمة.

التسويق الداخلي: يصف العمل الذي تقوم به الشركة لتحفيز وتدريب موظفيها على خدمة الزبائن بشكل جيد كفء.

التسويق التفاعلي: يصف مهارات العاملين في خدمة الزبون ويعتبر نشاط التسويق التفاعلي من أهم الإسهامات التي يمكن أن يقوم بها قسم التسويق وذلك من خلال جعل كل فرد في

المؤسسة يمارس التسويق، فالزبون يقدر جودة الخدمة ليس من خلال جوانبها الفنية فقط (مثلاً: أن العملية الجراحية ناجحة؟) وإنما أيضاً من خلال جودتها الوظيفية (مثلاً: هل أن الجراح أبدى اهتمام..؟) وعليه فإن على المحترفين ومقدمي الخدمات أن يقدموا لمساتهم الرائعة مع التكنولوجيا المتطور.

وحيث أن الخدمات تكون عموماً من نوعيات أعلى من حيث الخبرة والاعتقاد فإن الزبائن يشعرون بالمخاطر عند شرائها ولهذه الحالة عدة مضامين أهمها:

1- يعتمد زبائن الخدمات على الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) أكثر من اعتمادهم على إعلانات الشركة.
2- أنهم يعتمدون على السعر والشخصية والجوانب المادية للحكم على جودة الخدمة.
3- أنهم ينحازون كثيراً لمن يقدم الخدمة في حالة اقتناعهم به.

أهمية التسويق الاستراتيجي: Importance of Strategic Marketing

تشير خبرة الشركات المهتمة في التخطيط الاستراتيجي إلى أن الفشل في التسويق يمكن أن يعترض الطريق إلى الأهداف التي يحددها التخطيط الاستراتيجي ومثال ذلك شركة (Texas - Instruments) التي فقدت مركزها حيث لخصت تجربتها كالتالي[1]:

كان الافتقار إلى المهارات التسويقية بكل تأكيد عاملاً رئيسياً في توقف عملها في مجال صناعة الساعات، ولم تحاول (Texas - Instruments) أن تفهم الزبون، ولم تهتم بالسوق.

وفي الحقيقة تعد إستراتيجية التسويق أكثر التحديات أهمية وهي تواجه كافة أنواع وأحجام الشركات.

خواص التسويق الاستراتيجي: Characteristics of Strategic Marketine

يؤكد التسويق الاستراتيجي على ضرورة امتلاك قرارات التسويق الاستراتيجي لمضامين بعيدة المدى، فالتسويق الاستراتيجي يعد التزاماً وليس عملاً، فمثلاً لا يكون قرار

[1] محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، ط61، مرجع سبق ذكره، ص379

التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير خدمة فورية لزبون مفضل، بل هو مسألة تقديم خدمات متميزة لجميع الزبائن الموالين والمحتملين على مدار الساعة.

ويتطلب التوجه طويل الأمد للتسويق الاستراتيجي اهتماماً أكبر بالبيئة فالتغيرات البيئية مختلفة في الفترات الطويلة أكثر من الفترات القصيرة وتتطلب المراقبة الملائمة للبيئة مدخلات فهم استراتيجي يختلف عن بحوث التسويق التقليدية فمثلاً لا تعد معرفة امتلاك المنافس لقيادة الكلفة كافية، وبشكل استراتيجي يجب ان يعرف المرء ما هو مدى المرونة التي يتملكها المنافس في التقليل الاضافي للسعر.

ومن الضروري دراسة العوامل التالية بعناية فائقة عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي:

أ/ المدخلات الكلية[1]:

تتطلب قرارات التسويق الاستراتيجي مدخلات على ثلاثة جوانب كلية أي الثقافة الكلية، المجاميع الكلية، والموارد الكلية. وتشير الثقافة الكلية إلى الأسلوب والنزوات والميول والثقافة والميزات والتقاليد والطقوس...الخ. للإدارة العليا التي تم قبولها بمرور الوقت كشيء جوهري للشركة والمجاميع الكلية الذين هم أصحاب المصلحة والمخاطرة المتنوعين الذين لهم مصلحة في المنظمة.

ب/ الأدوار المتنوعة للمنتجات – الأسواق المختلفة:

تقليداً كان من المعتقد بأن كل المنتجات تتطلب جهداً لتعظيم الربحية ويبدأ التسويق الاستراتيجي من المقدمة المنطقية بان الأعمال المختلفة تمتلك أدواراً متنوعة للشركة.

مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) التي قامت بوضع مصفوفة سميت باسمها حيث توضع المنتجات على شكل مصفوفة ذات بعدين للحصة السوقية ونسبة النمو ويقاس كلاهما على مقياس مستمر من الأعلى إلى الأسفل.

وتمتلك مصفوفة بوسطن أساساً خاصتين هما:

[1] محمود جاسم العميد على وبشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص380

1/ أنها تصنف الاعمال المتنوعة وفقاً لمقياس منتظم.

2/ أنها تزود بوسيلة لموازنة موارد الشركة عن طريق إظهار أي الأعمال التي من المحتمل أن تكون مزودة بالموارد وأي منها مستخدمة للموارد.

وتبحث ممارسة التسويق الاستراتيجي بشكل أساسي في مستوى وحدة الأعمال في المنظمة، فمثلاً في شركة (General Electric) تنظم التطبيقات الرئيسية في وحدة عمل منفصلة والتي تصنع متن أجلها إستراتيجية بشكل منفصل وفي شركة (Heublein) تتطور إستراتيجية المنتج في مستوى وحدة أعمال المنتج حصرياً.

ج/ العلاقات بالتمويل (الموارد المالية):-

يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة المالية ولا تعد من الأهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق والمالية ما دام الأمر مع المجالات الوظيفية الأخرى للعمل يسير بشكل جيدا.

نشوء التسويق الاستراتيجي:-

لم ينشأ التسويق الاستراتيجي بشكل منظم فقد أجبرت البيئة الصعبة في بداية السبعينات الإدارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل سيطرة مركزية أكثر على الموارد وصادف أن تلك الجهود الرائدة في التخطيط الاستراتيجي قد ركزت على المالية وبالتأكيد كان هناك إدراك بأهمية مدخلات التسويق[1].

وفي غضون بضع سنوات عندما أصبح التخطيط الاستراتيجي راسخاً بقوة بدأت الشركات تدرك أن هناك حلقة مفقودة في عملية التخطيط، فبدون ربط جهد التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب مع التسويق تصبح كل العملية جامدة.

[1] محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص382

مستقبل التسويق الاستراتيجي:

تشير مجموعة من العوامل إلى الدور المهم المتزايد للتسويق الاستراتيجي في السنوات المستقبلية ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

1/ تزداد معركة الحصة السوقية حدة في عدة صناعات وذلك كنتيجة لمعدلات النمو المتدهورة.

2/ أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات إلى التوجه نحو التسويق الاستراتيجي.

3/ تسيطر العديد من شركات السلع المعلبة على شركات الصناعات غير الموجهة نحو التسويق وتحاول الحصول على حصة سوقية من خلال التسويق الاستراتيجي.

4/ إن التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية والتي انعكس بشكل مباشر في إعادة الهيكلة التنظيمية لكثير من المنظمات الصناعية قد فرضت الكثير من المشاكل الجديدة على العديد من الصناعات فقد أصبحت الطرق التقليدية للتوزيع غير منظمة، ووجد المصنعون أنفسهم يستخدمون مزيج من تجار الجملة وتجار التجزئة ومجاميع الشراء وحتى الأسواق المخصصة لسلع معينة وفي بعض الحالات يلعب ممثلو الموزعين والمصنعين دوراً أكثر أهمية.

التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية:

يركز التسويق الاستراتيجي على اختيار المنتجات الصحيحة لأسواق النمو الصحيحة وفي الوقت المناسب ويمكن القول أن هذه القرارات لا تختلف عن تلك المؤكدة في الإدارة التسويقية[1].

إن القطاعات الإستراتيجية هي المفتاح للاستراتيجية لأن الإطار المرجعي لكل قطاع هو المنافسة ويمكن أن يكون أكبر المنافسين في صناعة خاسرين لأن المنافسين الصغار يهيمنون على القطاعات الإستراتيجية الفردية والاختلاف الآخر هو أنه في الإدارة التسويقية ينظر إلى موارد وأهداف الشركة على أنها متغير لا يمكن السيطرة عليه في تطوير المزيج التسويقي.

[1] محمود جاسم المصيدعي وبشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص384

أما في التسويق الاستراتيجي فتحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي وأخيراً تصاغ الاستراتيجيات الناتجة من وجه نظر شاملة. وإستراتيجية التسويق تختلف عن الخطة التسويقية أنها خطة لكل جوانب استراتيجية المنظمة في السوق وعلى خلاف ذلك تتعامل الخطة التسويقية بشكل أساس مع تخطيط الأجزاء المستهدفة والمنتج والاتصالات والطريق والقناة وسياسات التسعير للوصول إلى تلك الإجراء وصياغتها وتدعى هذه الأجزاء بالمزيج التسويقي وتتعامل الإدارة التسويقية مع تطوير المزيج التسويقي لخدمة الأسواق المعينة، ويجب أن يسبق تطوير المزيج التسويقي تحديد الأسواق المستهدفة.

بعد أن يتم تحديد اتجاه حركة المنظمة، تبدأ في تحديد النوعية العامة للإستراتيجيات المتاحة أمامها وهي تندرج تحت مجموعات رئيسية وهي:[1]

الإستراتيجيات التي تتمحور حول اكتساب ميزة تنافسية:

يندرج تحت عنصر "الميزة التنافسية" ثلاث محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة، السعر، ويمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور، إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوفر إمكانيات تحقيق هذه الميزة، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة، ومهما يكمن الأمر، فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال يتوقف ليس على الميزة التنافسية ولكن أيضاً على الهدف الإستراتيجي للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق، ونقصد بذلك هنا ما إذا كانت المنظمة تستهدف السوق كله، أم قطاع معين فيه ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية.

1/ إستراتيجية القيادة التكاليفية:[2]

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين، وتستعين منظمات الخدمات هنا بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية"، ويعني هذا أنه من خلال

---

[1] سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم إستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص200

[2] - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 201

خبرة الكوادر المدربة تدريباً متميزاً يمكن تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها بإتباع المنظمة لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجارات المنظمة سعرياً، ومن ثم تصبح المنظمة قائدة في مجال نشاطها بسبب تميزها تكاليفياً.

2/ إستراتيجية التمايز:

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة منها على سبيل المثال وليس الحصر:([1])

أ- تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

ب- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة.

ج- تطوير مستوى جودة الخدمات الحالية للمنظمة.

3/ إستراتيجية القيادة السعرية:

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية إذا كانت قوتها في كونها منظمة كبيرة الحجم، ولديها العديد من المميزات غير المتوافرة لدى المنافسين، الأمر الذي يجعلها أكثر تأثيراً في مجال المنافسة من غيرها، بحيث تكون قادرة على تحديد اتجاهات ومستويات وأنماط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين، فشركات التأمين الدولية، والبنوك الدولية، وفنادق السلسلة متعددة الجنسيات هي أمثلة للمنظمات التي يمكنها إنتاج إستراتيجية القيادة السعرية.

4/ إستراتيجيات التركيز:

تخص هذه المجموعة من الإستراتيجيات المنظمات التي تفضل التركيز على سوق مستهدف معين دون غيره، مثل تلك المنظمات، بسبب معرفتها القوية بحاجات ومطالب وتوقعات قطاع عملائها، يمكنها أن تتمتع بمميزات تنافسية تجعلها قائدة تكاليفياً أو سعرية أو من حيث مستوى الجودة بالنسبة للقطاع الذي تركز عليه.

[1] - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص202

تلك النوعية من الإستراتيجيات غالباً ما تناسب المنظمات التي تدخل الأسواق للمرة الأولى ورغم ذلك فتلك الإستراتجيات مخاطرها التي أهمها:

أ- أن قطاع التركيز قد يكون صغيراً بحيث لا يكون مربحاً من الناحية الاقتصادية.

ب- أن أي تدهور قد يحدث في قطاع التركيز قدي يكون له أثار سلبية شديدة تدفع المنظمة للخروج من الصناعة إجبارياً.

ج- أن محاولة التركيز على أكثر من محور من محاور الميزة التنافسية في آن واحد (كالتكلفة والجودة، أو التكلفة والسعر، أو الجودة والسعر، أو الثلاثة معا) لتعويض التركيز على قطاع صغير من السوق غالباً ما يعرض المنظمة للفشل الكامل.

من الضروري على أي منظمة أن تختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية أن تكون متيقظة الصدد أربعة أنماط للإستراتيجيات P.KOTLER لردود أفعال المنافسين، ويقدم لنا رد الفعل المحتملة من المنافسين.[1]

أ- إستراتيجيات المنتظر Laid back: بموجبها لا يتخذ المنافس أي حركة أو تصرف سريع، قد يكون ذلك راجع إلى تأكده من ولاء عملائه، أو لشكه في عملهم بحركات المنافسين، أو لنقص موارده المالية، أو لأنه يخطط للخروج من الصناعة.

ب- إستراتيجية الإنتقائي Selective: وبموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الإستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار، ولكن ليس لزيادة المصاريف على الحملة الترويجية.

ج- إستراتيجية النمر Tiger: وبموجبها يتحرك المنافس بسرعة وبعنف إذا أحس بإعتداء على السوق الذي يخدمه، كوسيلة لتحذير المنافس بأنه قادر على المواجهة.

د- إستراتيجية غير المتوقع Stoshastic: وبموجبها يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة بحث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد بناء على تاريخه أو موقفه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.

[1] احمد محمد فهمي البرزنجي، تسويق الخدمات، (عمان: دار للنشر والتوزيع، 2004م)، ص210

وهناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها مؤخراً "يوفي وكوسومانو 1999" تقوم على مبادئ ثلاثة رئيسية:([1])

أ- الحركة السريعة.

ب- المرونة.

ج- القوة الفعالة.

ويمكن أن نطلق عليها مصطلح RAMFL.

المبدأ الأول: تحرك بسرعة إلى أفكار جديدة حتى تتجنب المواجهة مع المنافسين ويشترط هذا المبدأ:

أ- التحرك على المزيج الجديد الذي يمكن المنشأة من إعادة تعريف منطقة المنافسة.

ب- التحرك إلى النماذج سياسات تسعير يتعذر على المنافسين مواجهتها.

ج- التحرك إلى برامج اختيار وتوزيع يمكن بواسطتها إضعاف قوة المنافسين.

د- لا تفترض أن الحركة بمعدل ثابت ممكنة أو مرغوبة.

ه- لا تسمح بحركة زائدة بحيث تدمر التركيز وتضعف الصلاحية.

و- لا تتعامل مع الحركة السريعة كبديل لمرونة طويلة الأجل.

ز- تفترض أن السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعملاء المنشأة.

المبدأ الثاني: كن مرناً وأترك الطريق عندما تهاجمك قوة مؤثرة ويشترط هذا المبدأ ما يلي:([2])

أ- تجنب معركة السومو إلا إذا كنت أكبر وأقوى من خصمك.

ب- قدر الحركات الذكية للخصوم.

ج- أخلط المرونة والتعديل التكتيكي بخطط إستراتيجية طويلة الأجل.

د- لا تعلن حملة لا تكون متأكداً من الانتصار فيها.

ه- لا تخف من استبدال خدماتك متى ثبتت عدم صلاحيتها في مواجهة المنافسين.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص211-212

[2] **نفس المرجع السابق**، ص212

المبدأ الثالث: أحسن استغلال القوة الفعالة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجيات المنافسين ضدهم، ويشترط في هذا المبدأ:

أ- حول الالتزام الإستراتيجي لخصمك المنافس واستثماراته لصالحك.

ب- تعاون مع الآخرين المهددين بنجاح خصمك المنافس.

ج- لا تنسى أنه كلما زاد نجاحك كلما زاد احتمال أن يتجه الآخرون لاستغلال قوتهم الفعالة ضدك.

وهناك أربعة تصرفات ممنوعة في إستراتيجية "الجودو" هي:[1]

أ- لا تجعل من الحركة السرية المرونة هدفا في حد ذاته.

ب- لا تتجاهل احتمال أن يستخدم خصمك القوة الفعالة له ضدك في نفس الوقت الذي تستخدم فيه أنت قوتك الفعالة ضده.

ج- لا تنسى إستراتيجية "الجودو" يمكن أن تستخدم ضدك في أي وقت.

د- لا تكن طماعا بحيث تنتهي إلى تدمير خصمك.

ويمكن تلخيص أهداف إستراتيجية "الجودو" في : (هاجم الخصم وفي نفس الوقت حفزه على عدم الرد).

ثانياً: الإستراتيجيات التي تتمحور حول بدائل النمو:

تتمحور أهم إستراتيجيات بدائل النمو في: إستراتيجية النمو العضوي وتحتوي على: إستراتيجية تطوير السوق المستهدف، إستراتيجية التغلغل، إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات، إستراتيجية التنويع، وإستراتيجية النمو غير العضوي.

يأخذ بهذه المجموعتين الإستراتيجيات الغالبية العظمى من المنظمات، فكلها تستهدف النمو بصورة أو بأخرى، كما أن مجالات النمو الممكنة متعددة ومتنوعة وتتوقف بالدرجة الأولى على الإمكانيات والقدرات المتباينة للمنظمات وحركتها المستهدفة في السوق بصفة عامة هناك إستراتيجيتين رئيسيتين للنمو هما:

[1] **نفس المرجع السابق**، ص214

أ- نمو عضوي: ويقصد به نمو المنظمة ذاتها وبإمكانياتها مرحلياً على أساس أن كل مرحلة تتم بنجاح وتكون قاعدة للنمو المستقبلي.

ب- نمو غير عضوي: ويقصد به نمو المنظمة إما عن طريق شراء حصة من رأسمال منظمة أخرى قائمة بهدف تحقيق تكامل رأسي (خلفي وأمامي)، وأما باندماج لتحقيق تكامل أفقي، أو لتوسيع نطاق السوق، وغالباً ما تكون إستراتيجية النمو العضوي بطيئة نسبياً رغم كونها أقل مخاطرة من الإستراتيجية الأخرى، ففي بعض حالات الاندماج قد تكون المنظمة المندمجة سبباً غير ظاهر في فشل جملة الاندماج.

ويقدم لنا "ه-أنسوف" (1984-1957) E-ANSOFF مصفوفة لإستراتيجيات النمو العضوي، يربط فيما بين المنتج والسوق، وسوف نستبدل متغير المنتج بمتغير "المزيج الخدمي" ومتغير السوق بمتغير "المتغير المستهدف" وذلك حتى يكون تحليلنا أكثر ارتباطاً بمجال الخدمات ويوضح الشكل التالي فكرة المصفوفة.

الشكل (2-13) مصفوفة أنسوف المعدلة:

	المزيج الخدمي: الحالي	المزيج الخدمي: جديد
	إستراتيجية التغلغل في السوق	إستراتيجية تنمية المزيج الخدمي
	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنويع

المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم إستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص201

من واقع المصفوفة يكون متاحاً للمنظمة أربع إستراتيجيات رئيسية هي كما يلي:[1]

أ- **إستراتيجية التغلغل:** تركز هذه الإستراتيجية على النمو من خلال زيادة المبيعات ذات السوق المستهدف الحالي الذي تسيطر عليه المنظمة أو توسيع الحصة السوقية بجذب عدد من عملاء المنافسين في ذات القطاع السوقي، ويمكن تحقيق ذلك بتفعيل الوسائل التقليدية للترويج وتنشيط المبيعات أو بإتباع سياسات تسويق أكثر هجومية للاستقطاب عملاء المنافسين، هذه المنافسة غالباً ما تنطوي على مخاطرة محدودة للغاية.

ب- **إستراتيجية تطوير السوق المستهدف:** تركز هذه الإستراتيجية على المزيج الخدمي الحالي، مع محاولة استقطاب قطاعات جديدة غير تقليدية من العملاء لاستخدام ذات المزيج، ويتم ذلك إما بالدخول إلى أسواق جديدة أو بتوجيه الجهود التسويقية إلى عملاء ذوي خصائص مختلفة عن تلك التي اعتادت المنظمة التعامل معها، ورغم ما يمكن تحقيقه من مزايا بإتباع هذه الإستراتيجية ناتجة عن معرفة منتج الخدمة بالمزيج الذي يقدمه، إلا أنها قد تتضمن مخاطر متعلقة بعدم معرفة كل جوانب سلوك وعادات واتجاهات العملاء الجدد أو نمط حركة الأسواق الجديدة.

ج- **إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات:** تركز هذه الإستراتيجية على تطوير مزيج الخدمات الذي تقدمه لسوقها المستهدف الحالي (أي لعملائها الحاليين) ويتم ذلك إما بتوسيع نطاق المزيج (نوعية الخدمات التي يضمها المزيج) وإما بتوسيع عمقه (نماذج كل نوعية من الخدمات) وقد تلجأ المنظمات في هذه الإستراتيجية إلى الدخول في مشاركات مع منظمات أخرى أو اللجوء إلى المتخصصين في نوعية الخدمات التي تنوي استخدامها.

د- **إستراتيجية التنويع:** تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير كل من المزيج والسوق المستهدف معاً، ويتم ذلك إما عن طريق تكوين المزيج والسوق المستهدف معاً، ويتم ذلك إما عن طريق تكوين مزيج جديد وتقديمه إلى قطاع جديد من العملاء، أو بالاندماج مع منظمات تقدم م مزيجاً مختلفاً تخدم به قطاع مختلف من العملاء.

وبصفة عامة كثيراً ما يتم النمو في منظمات الخدمات بإتباع إستراتيجية التنويع ولو تم ذلك على نطاق ضيق.

---

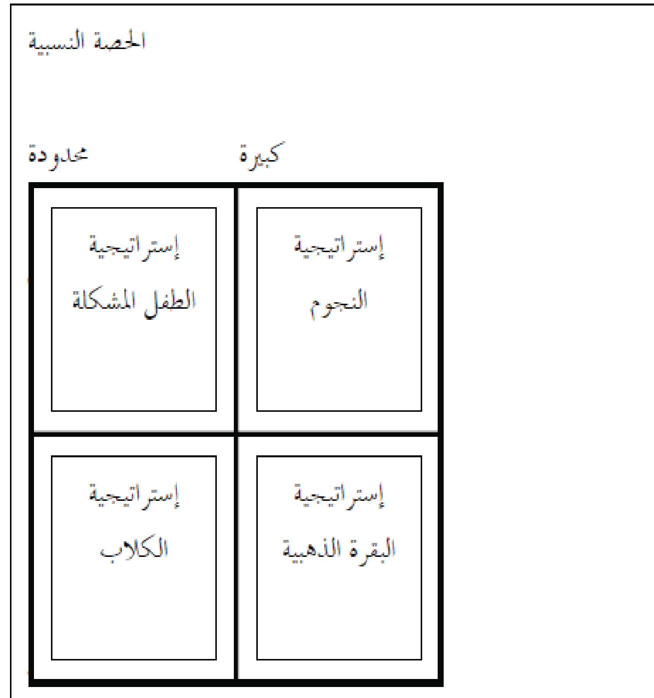
[1] سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص202

ثالثاً: الإستراتيجيات التي تتمحور حول تطوير المزيج التسويقي:

وتسمى هذه الإستراتيجيات بإستراتيجية محفظة الأنشطة التي تتكون من: إستراتيجية النجوم، إستراتيجيات الطفل المشكلة، إستراتيجية البقرة الذهبية، إستراتيجية الكلاب التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب تتشابه تلك المجموعة من الإستراتيجيات مع إستراتيجيات محفظة الأوراق المالية، والتي تهدف إلى توزيع الخطر على عدد من الأوراق المالية متباينة العوائد، بحيث تكون المحصلة مربحة دائماً وما يحدث في مجال الخدمات أن تلجأ المنظمة إلى توزيع أنشطتها وتقديم مجموعات- قد تكون متباينة- من مزيج الخدمات لتواجه بها تقلبات دورات الأعمال المتقلبة وبيئة المنافسة الديناميكية، بحيث تكون المحصلة دائماً في النهاية مربحة للمنظمات (بمعنى تحقق التوازن بين نمو المبيعات، والسيولة، والمخاطرة).

مصفوفة لمحفظة الأنشطة تربط بين الحصة BCG وقد وضعت مجموعة بوسطن الاستثمارية السوقية النسبية للمنظمة (منسوبة إلى حصة أكبر منافس) ومعدل نمو سوق الصناعة، ويوضح الشكل الموالي فكرة هذه المصفوفة وما تنطوي عليه من إستراتيجيات.

شكل (2-14) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BGC



المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم إستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص214

1/ إستراتيجية النجوم:

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية في المصفوفة، تكون حصتها السوقية كبيرة وتعمل في سوق صناعية تتمتع بمعدل نمو مرتفع، ومعنى ذلك أنها قادرة على توليد سوق بالقدر الكافي لاستمرار أنشطتها وتطويرها وتكون أمامها في الإستراتيجيات الممكنة بالنسبة للميزة التنافسية.

2/ إستراتيجية الطفل المشكلة:

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ولكنها تعمل في سوق صناعية ذات معدل نمو مرتفع ومعنى هذا إما أن المزيج لم يصل بعد إلى مرحلة السيطرة على السوق، وإما أنه قد وصل إلى حده الأقصى وستصل حصة المنظمة إلى التدهور بعد فترة وجيزة ومعنى هذا أيضاً المنظمة لا زالت قادرة على توليد صافي تدفقات نقدية تمكنها من استقطاب ميزة تنافسية باللجوء إلى إستراتيجيات النمر، ومن خلال قدرتها على التداؤب ومن ثم التحرك إلى موقع النجوم أما إذا فشلت في كسب ميزة تنافسية جديدة فإنما ستواجه مشاكل وقد تضمه إلى الخروج من سوق الصناعة التي تعمل فيه ويكون عليها الاستعداد مبكراً للخروج، حتى تصل بخسائر إلى الحد الأدنى.

3/ إستراتيجية البقرة الذهبية:

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية كبيرة بسبب ضعف نمو في سوق الصناعة، وعلى ذلك يكون متاحاً لهذه المنظمة اللجوء إلى إستراتيجية التنويع مبكراً قبل أن تدخل المنظمة المنافسة بإستراتيجية هجومية.

4/ إستراتيجية الكلاب:

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة بالإضافة إلى أنها تعمل في سوق صناعية ضعيفة النمو معنى هذا أن تصبح المنظمة غير قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي، ومن ثم لا يكون هناك مستقبل للمنظمة ويكون عليها التخطيط للخروج من الصناعة ويمكن أن يتم ذلك بعدة إستراتيجيات:[1]

[1] سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص216

أ. الانتظار وترك الوضع على ما هو عليه لعل المشكلة تحل نفسها بنفسها بمرور الوقت وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى هـذه الإستراتيجية إذا لم تكـن هنـاك معلومـات كافيـة عـن أسـباب تـدهور الحـصة السوقية أو إذا لم تكن أسباب فشل المزيج الظاهر بوضوح للإدارة.

ب. اللجوء إلى تطـوير وتغيـير الجهـود الترويجيـة (الحملـة الإعلانيـة والـسياسات الـسعرية) كمحاولـة لتنشيط الحصة السوقية وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإسـتراتيجية إذا كـان هنـاك ولاء شـديد من جانب الإدارة للمزيج الذي تقدمه للسوق بحيث يصعب اتخاذ قـرار سريـع للاسـتغناء عنـه أو بعض مكوناته.

ج. عقد إتفاق للترخيص بمنظمة أخرى تتولى التسويق للمزيج وتحمل المخاطرة.

اللجوء إلى التصفية بإحدى الطرق التالية:

أ- التصفية السريعة الفورية.

ب- رفع السعر وترك الطلب يتقلص للعدم.

ت- إيقاف الحملة الترويجية إلى انعدام الطلب.

وقد تحقق الطريقتين الثانية والثالثة ربحية نسبية من قرار التصفية طوال الفـترة بـداء مـن لحظـة رفع السعر أو إيقاف الحملة الترويجية إلى مرحلـة انعـدام الطلـب وفي الأخـير سـنحاول عـرض موضـوع الإستراتيجيات إلى مـنهج تتبعـه بعـض المـنظمات الخدميـة ولا تتبـع فيـه أي مـن الأسـاليب أو المنـاهج السابقة شرحها، يقوم هنا المنهج على التحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف والفـرص والتحـديات ومـا يرتبط بكل منها من تصرفات منطقية يمكن التفكير فيهـا، ويوضـح الجـدول التـالي بعـض عنـاصر القـوة والضعف والفرص والتحديات، ومما يقترح من إستراتيجيات فرعية للرسـملة عـلى نقـاط القـوة والفـرص والحد من أثر نقاط الضعف والتحديات.

الجدول (2-1): تحليل عناصر مصفوفة SWOT

العنصر	المعنى	ما يمكن عمله
نقاط القوة: - كوادر عاملين متميزين. - سيولة عالية. - كفاءات متميزة في البحوث والتطوير.	- قدرة على المنافسة والحرفية. - قدرة على نمو السريع. - قدرة على تطوير مزيج الخدمات.	- برنامج للحفاظ على الكوادر. - برنامج لتحفيز المتميزين. - برنامج لاستغلال السيولة في التوسع. - برنامج لتطوير المزيج ورفع جودة الخبرة.
نقاط الضعف: - ضعف جهاز التسويق. - تقديم تسهيلات، تقديم الخدمة.	- عدم القدرة على المنافسة وجذب عملاء جدد. - عدم القدرة على تحقيق الجودة المتوقعة.	- برنامج لاستقطاب كفاءات تسويقية. - برنامج لتنمية مهارات جهاز التسويق. - برنامج لبحوث التسويق. - برنامج لتجديد الأصول أو استبدالها بأصول جديدة.
فرص: السوق في نمو مستمر. - تكنولوجيا جديدة لترشيد التكلفة. - خروج عدد من المنافسين الرئيسين.	فرص متاحة لزيادة الحصة السوقية وللربحية. - فرصة لتحقيق الوفورات والتشغيل الاقتصادي.	- برنامج لتنشيط الحملة الترويجية والمبيعات. - برنامج لكسب عملاء جدد. - برنامج لفتح فروع جديدة. - برنامج لاستحداث التكنولوجيا الجديدة في المنظمة. - برنامج لاستقطاب عملاء منافسين الذين خرجوا. - برنامج التدعيم الإنطباع هي المنظمة. - برنامج لتدعيم المزيج التسويقي بخدمات جدد.
تحديات: زيادة حدة المنافسة. - فقدان بعض الكوادر المتميزة من المنطقة	احتمال نقص الحصة السوقية وانخفاض الأرباح. - احتمال عدم القدرة على موجهة المنافسين.	- برنامج لتدعيم جهاز التسويق. - برنامج لرفع مستوى جودة مزيج الخدمات. برنامج لتدعيم العلاقات مع العملاء الحاليين. - برنامج لتحسين الأجور وظروف العمل. - برنامج لتدعيم ولاء الكوادر ورفع

		مستوى رضاهم. - الاستقطاب العكسي للكوادر من المنافسين.

المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم إستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م)، ص218

الفصل الثالث
قطاع الاتصالات في الاردن

المبحث الاول: التطور في قطاع الاتصالات
المبحث الثاني:التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات الاردنية ترخيص قطاع الاتصالات الاردنية
المبحث الثالث:نبذه تعريفية عن شركة اورنج للاتصالات

الفصل الثالث

قطاع الأتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية

المبحث الأول

التطور في قطاع الأتصالات

مقدمة:

يشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والأتصالات احد القطاعات المتطورة في الاقتصاد الأردني بنسب نمو هي الأعلى في الأردن وبمعدل ٥٠ % سنويًا، ويعتبر تطوره مستقبل المدخل الى تحديث الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، وتعتبر قطاعات الأتصالات السلكية واللاسلكية والحلول التكنولوجية للأعمال المصرفية والحكومة الالكترونية وتطبيقات الانترنت وحلول التجارة الالكترونية وحلول الوسائط المتعددة والرسوم المتحركة ومراكز الأتصالات المجالات الأسرع نموًا ضمن هذا القطاع. حيث شهد سوق تكنولوجيا المعلومات والأتصالات نموًا كبيرًا بفضل السياسات الموجهة نحو السوق والبنية التحتية والقوى العاملة المؤهلة والدعم الحكومي، حيث قام الأردن بتحديث 75 % من القوانين ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والأتصالات، فأصبح مناخ الأعمال جاذبًا للاستثمار المحلي والخارجي ولعب الاستقرار السياسي في الأردن دورًا رئيسًا في جذب اهتمام دولي كبير من شركات تكنولوجيا معلومات واتصالات عالمية مثل ويحتل القطاع واحدة من المراتب الثلاث العليا للاستثمار.(Microsoft, Intel, Cisco & Siemens) الخارجي المباشر منذ عام 2002 حيث تضاعفت حجم عوائد القطاع خلال خمس سنوات من 450 مليون دولار في عام 2000 الى مليار دولار في عام 2000([1]).

اولاً: التطور التاريخي للاتصالات في الأردن.

يمتلك الأردن بنية تحتية للاتصالات على درجة عالية من التطور. قطاع الأتصالات في الأردن ينمو بوتيرة سريعة جدا، ويتم تحديث بنيته التحتية باستمرار وتوسيع نطاقه. قطاع الأتصالات في الأردن لا يزال الأكثر تنافسية في الشرق الأوسط. الأتصالات في الأردن تدخل في وسائل إعلام كثيرة. تشمل الهاتف والإذاعة والتلفزيون، والإنترنت. منذ العام 2002، يحتل قطاع الأتصالات الأردني واحدة من المراتب الثلاث العليا للاستثمار الخارجي

[1] -لؤي سحويل، ملخص عن قطاع التكنولوجيا والاتصالات في الاردن، منشورات وزارة الصناعة والتجارة، 2010، ص2.

المباشر. تضاعف حجم العوائد للاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات خلال خمس سنوات من 450 مليون دولار في العام 2000 الى مليار دولار في العام 2000.

تطور قطاع الأتصالات في الأردن خلال الفترة 1921 – 1971، كانت البداية عندما تم إنشاء في العام 1921 دائرة البرق والبريد والتي تولت تقديم خدمات التلغراف والبريد لإمارة شرق الأردن. وفي العام 1930 قامت شركة الأتصالات البريطانية (شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية) بمساعدة دائرة البرق والبريد في تطوير خدمات الأتصالات والروابط الدولية. وقد استمر التعاون مع شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية لما يقرب أربعة عقود. في 1951، تم إنشاء قطاع الأتصالات متخصصة للمواصلات في العام 1961، كرست جهودها لتحسين وتوسيع خدمات الأتصالات الهاتفية والبرقية بما يتلاءم وحاجات البلاد حيث أصبحت مسئولة بشكل كامل ومباشر عن كافة الأتصالات الوطنية داخل المملكة. وتم تشغيل أول مقسم آلي في عمان بسعة تقريبية وصلت الى 5000 خط. وجرى عام 1966إنهاء التعاون مع شركة الأتصالات البريطانية (شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية)، وأوكلت المسؤوليات الى قطاع الأتصالات المواصلات. عام 1971تم إنشاء مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية والتي تملكها الحكومة حيث تولت تأمين الأتصالات السلكية واللاسلكية الأرضية منها والفضائية للبلاد وتنظيمها، والشكل (3-1) يبين اسماء شركات قطاع الاتصالات([1]).

[1] -"نظرة عامة على قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات". هيئة تشجيع الاستثمار. اطلع عليه بتاريخ 2014-4-5.

الجدول (3-1) شركات قطاع الاتصالات الاردنية	
شركات قطاع الاتصالات الاردنية	**استراتيجية و التأثيرات على المجتمع**
اورانج Orange : تأسست في عام 2006 وقامت بتطبيق مفهوم المشغل المتكامل بين شركاتها الأربعة توحيداً للخدمات المقدمة تحت مظلة المشغل الواحد من خدمات الاتصالات الثابتة، الخلوية، الإنترنت.*www.orange.jo*	تقوم استراتيجية الشركة على التأثير الإيجابي على تنمية المجتمع المحلي الأردني، كما تركز على دعم التعليم ومكافحة الفقر في المملكة وفي دعم بعض الجمعيات الخيرية وغيرها.
زين Zain: تأسست شركة "زين" (المعروفة سابقاً باسم فاست لِينك) قبل ثلاثة عشر عاماً، وتسعى لان تصبح إحدى أكبر عشر شركات خلوية في العالم خلال السنوات الأربع القادمة. *www.jo.zain.com*	تسعى الشركة الى التجاوز بالتزاماتها حدود تطوير قطاع وسوق الاتصالات في الأردن، نحو التأكيد على ضرورة نماء المملكة وأبنائها أولاً. وذلك من خلال دعم مختلف المبادرات الوطنية الهادفة، وإطلاق ما جدّ من المشاريع التي ترفد مجالات التنمية والتطوير في جميع القطاعات بما يلزمها من تقنيات ومعارف. فضلا عن مشاركة نجاحات الشركة مع أفراد المجتمع المحلي في مجالات التعليم، الرياضة، الصحة، الفنون والثقافة وغيرها.
أمنية Umneh: تأسست عام 2004 بعد منحها رخصة لتقديم خدمات الاتصالات، ورسخ أمنية كاسم تجاري يعبر عن الشباب والعصرية والتجدد وتتمتع بنظرة مستقبلية ركزت على العميل وتتميز بالواقعية والعملية. www.umniah.com	تتمثل استراتيجية الشركة في تقديم خدمات اتصالات تركز على العميل من خلال الإدارة المتفوقة والعروض ذات القيمة الأفضل والتقنية العالية وصولاً بحصص المساهمين إلى حدودها القصوى
اكسبريس Express: حصلت عام 2003 على رخصة التشغيل الضرورية من هيئة تنظيم قطاع الاتصالات لإطلاق خدماتها وهي تتميز بكونها المشغل الخلوي الرئيسي لقطاع الشركات، والأعمال وذلك لتوفرها من تقنيات اتصال المتطورة تفوق رضا الزبائن وتعمل على تلبية مختلف احتياجاتهم.	وتؤكداستراتيجية الشركة على التزامها الحقيقي في مجال الأنشطة الاجتماعية المختلفة في المجتمع الأردني عبر دعم الشباب الأردني الواعد، وتوفير فرص تعليمية تساهم في رفد توجهاتهم المهنية المستقبلية من خلال دورها كداعم حقيقي لبرنامج إنجاز.

المصدر:اعداد الباحث بتصرف، 2014م.

وفيما يلي تطور قطاع الأتصالات في الاردن منذ العام 1921-2009 ([1]):

1) **1921:** تم إنشاء دائرة البرق والبريد والتي تولت تقديم خدمات التلغراف والبريد لإمارة شرق الأردن.

2) **1930:** قامت شركة الأتصالات البريطانية (شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية) بمساعدة دائرة البرق والبريد في تطوير خدمات الأتصالات والروابط الدولية. وقد استمر التعاون مع شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية لما يقرب أربعة عقود.

3) **1951:** تم إنشاء قطاع الأتصالات متخصصة للمواصلات كرست جهودها لتحسين وتوسيع خدمات الأتصالات الهاتفية والبرقية بما يتلاءم وحاجات البلاد حيث أصبحت مسئولة بشكل كامل ومباشر عن كافة الأتصالات الوطنية داخل المملكة. [2]

4) **1961:** تم تشغيل أول مقسم آلي في عمان بسعة تقريبية وصلت الى 5000 خط.

5) **1966:** تم إنهاء التعاون مع شركة الأتصالات البريطانية (شركة الكيبل والأتصالات اللاسلكية)، وأوكلت المسؤوليات الى قطاع الأتصالات المواصلات.

6) **1971:** تم إنشاء مؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية والتي تملكها الحكومة حيث تولت تأمين الأتصالات السلكية واللاسلكية الأرضية منها والفضائية للبلاد وتنظيمها.

7) **1973-1985:** تمت توسعة شبكة الأتصالات الأردنية بشكل ملحوظ مع انتعاش أسعار النفط وازدياد التحويل النقدي من المغتربين، وبذلك ازدهر الاقتصاد الأردني وازداد حجم الإنفاق العام من جانب الحكومة على الشبكات.

8) **1988:** تم منح رخصة للشركة الأردنية للنداء الآلي لتقديم خدمة النداء الآلي.

9) **1992:** تم تغيير اسم قطاع الأتصالات المواصلات الى قطاع الأتصالات البريد والأتصالات.

10) **1993:** سمح للقطاع الخاص بالاستثمار في مشاريع الأتصالات

[1] - http://www.trc.gov.jo، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م..

[2] - http://www.trc.gov.jo، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م..

10.1993: تم وضع برنامج وطني لزيادة نسبة انتشار الخدمات الهاتفية من 7.8 الى 12 خط لكل 100مواطن.

11) **تشرين أول 1994:** تم منح أول رخصة لتشغيل خدمة الهواتف المتنقلة العامة للشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة / فاست لينك.

12) **1995:** تم إقرار قانون الأتصالات رقم 13 والذي تم بموجبه إنشاء هيئة تنظيم قطاع الأتصالات.

13) **1997:** تم تحويل مؤسسة الأتصالات السلكية واللاسلكية الى شركة تملكها الحكومة بالكامل وتم تسجيلها في سجل الشركات تحت اسم "شركة الأتصالات الأردنية" كخطوة أولى نحو خصخصة الشركة.

14) **1999:** تم منح شركة البتراء الأردنية للاتصالات المتنقلة / موبايلكم رخصة لتقديم خدمة الهواتف المتنقلة في المملكة.

15) **2000:** أصبح الأردن عضواً كامل العضوية في منظمة التجارة العالمية، وقد قدم الأردن التزاماته فيما يتعلق بقطاع الأتصالات ضمن العروض التي قدمت للانضمام الى المنظمة والتي تضمنت تحرير قطاع الأتصالات بالكامل بنهاية عام 2004. [1]

16) **2000:** تم بيع 40% من حصص شركة الأتصالات الأردنية الى البنك العربي وفرانس تيليكوم و8% لصالح مؤسسة الضمان الاجتماعي و1% لموظفي شركة الأتصالات الأردنية.

17) **2002:** تم تعديل قانون الأتصالات رقم 13 لسنة 1995 بموجب القانون المعدل لقانون الأتصالات المؤقت رقم 8 لسنة 2002 والذي تم بموجبه تغيير اسم قطاع الأتصالات البريد والمواصلات الى "قطاع الأتصالات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات" والتأكيد على استقلالية هيئة تنظيم قطاع الأتصالات كما أناط بالهيئة مهام تنظيم خدمات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة.

18) **تشرين الأول 2002:** تم بيع ما نسبته 10.49% من أسهم شركة الأتصالات الأردنية في اكتتاب عام.

[1] - http://www.trc.gov.jo، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م..

19) **2003:** صدرت وثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد، وذلك ضمن سعي الحكومة لتنفيذ التزاماتها تجاه منظمة التجارة العالمية في تحرير قطاع الأتصالات، والتي أكدت على عزم الحكومة تحرير القطاع الفرعي للاتصالات الثابتة مع نهاية عام 2004 وإنهاء الاحتكار الثنائي لشركتي الهواتف المتنقلة في بداية عام 2004.

20) **2003:** تم منح أول رخصة لتقديم خدمات الراديو المتنقل لشركة الجيل الجديد/ اكسبرس.

21) **أواخر 2003:** قامت الهيئة بنشر برنامجها لإصدار رخصة إضافية لمشغل جديد في قطاع الأتصالات المتنقلة في المملكة تطبيقا للسياسة العامة للحكومة في قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد. [1]

22) **حزيران 2004:** قامت الهيئة بنشر وثيقة للاستشارة العامة حول برنامج التراخيص المستقبلي لقطاع الأتصالات الثابتة بعد تحرير القطاع في نهاية العام 2004.

23) **آب 2004:** تم منح رخصة لشركة أمنية للهواتف المتنقلة لتقديم خدمات الأتصالات المتنقلة.

24) **تشرين أول 2004:** تم إصدار " برنامج الترخيص الإضافي تطبيقا لوثيقة السياسة العامة للحكومة في قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد" حيث عرض البرنامج أنواع الرخص التي ستمنح للراغبين بالاستثمار وتقسم الى قسمين: رخص فردية ورخص فئوية.

25) **بداية 2000:** تم تطبيق آخر مراحل خطة الترقيم الوطنية فيما يتعلق بالجزء المختص بالأتصالات المتنقلة، وذلك بإضافة خانة جديدة (ثامنة) وتوحيد رمز الأتصالات المتنقلة بالرقم (07).

26) **بداية 2000:** تم إنهاء احتكارية شركة الأتصالات الأردنية في تقديم خدمات الأتصالات الثابتة وفتح سوق الأتصالات الثابتة بالكامل.

[1] - http://www.trc.gov.jo، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م..

27) **أيـار 2000:** تـم مـنح أول رخـصة اتـصالات فردية عامـة للـشركة البحرينية الأردنيـة للتقنيـة والأتصالات/ بتلكو – الأردن لتقديم خدمات الأتصالات الثابتة

28) **2000:** تم تحويل المرخـصين الفئـويين الـسابقين وعـددهم (26) مرخـصاً الى النمـوذج الجديـد للرخصة الفئوية والمشار إليه في برنامج التراخيص المستقبلي.

29) **2006:** تم انتقال كل من شركة فاست لينك وشركـة أمنيـة وشركـة اكـسبرس الى الإطـار المتكامـل للترخيص والتنظيم.

30) **حزيران 2006:** قررت الحكومة بيع حصتها البالغة 41.5% من أسهم شركة الأتـصالات الأردنيـة. حيث تم بيع الأسهم الى فرانس تيليكوم وبعـض الجهـات المحليـة والإقليميـة وتـم طـرح بـاقي الأسـهم للاكتتـاب في سـوق عـمان المـالي إلا أن عمليـة البيـع لم تـنجح بالكامـل وبـذلك بقيـت الحكومة تمتلك ما نسبته 11.6% من أسهم الشركة.

31) **2006:** أقرت الهيئة وثائق عطاء رخص استخدام تـرددات الطيـف الراديـوي في مجـال خـدمات النفاذ اللاسلكي الثابت بـالحزم العريـضة (FBWA Fixed Broadband Wireless Access –) وذلك استناداً الى قرار مجلس الوزراء بتاريخ 2006/9/12، المتضمن الموافقة على إتبـاع "أسـلوب طرح العطـاءات العامـة" لمـنح رخـص الاسـتخدام للطيـف الراديـوي في مجـال خـدمات النفـاذ اللاسلكي الثابت بالحزم العريضة والذي تم لاحقا بموجبه منح (5) رخـص اسـتخدام تـرددات الى شركات لتقديم هذا النوع من الخدمات. [1]

32) **أيـار 2007:** قـرر مجلـس الـوزراء بتـاريخ 2007/5/29 الموافقـة عـلى وثيقـة الـسياسة العامـة للحكومة لعام 2007 في قطاعات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.

33) **حزيـران 2007:** تـم الانتهـاء مـن نقـل المرخـصين غـير الفئـويين الى الإطـار المتكامـل للترخـيص والتنظيم بانتقال كل من شركة الأتصالات الأردنية وشركة موبايلكم.

34) **كانون الثاني 2008:** أتمـت الحكومـة بيـع كامـل حـصتها في شركـة الأتـصالات الأردنيـة بحيث أصـبحت فـرانس تيليكـوم تمتلـك 51% مـن أسـهم الـشركة، إضـافة الى حـصص موزعـة مـا بـين المؤسـسة العامـة للـضمان الاجتماعـي، وشركـة نـور للاسـتثمار المـالي،

[1] - http://www.trc.gov.jo، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م..

والقوات المسلحة والأجهزة الأمنية، وتبقى 7% من الأسهم للتداول في سوق عمان المالي.

35) **حزيران 2008:** قامت الهيئة بالإعلان عن نيتها لإدخال خدمات الجيل الثالث في الأردن.

36) **منتصف آب 2009:** تم منح شركة أورانج الخلوي رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة.

المبحث الثاني: هيئة تنظيم قطاع الأتصالات والخطة الاستراتيجية للقطاع

تـم إنـشاء في الاردن هيئـة تـسمى "هيئـة تنظـيم قطـاع الأتـصالات تـرتبط بـرئيس الـوزراء" تتمتـع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المـالي والإداري ولهـا بهـذه الـصفة أن تتملـك الأمـوال المنقولـة وغـير المنقولة اللازمة لتحقيق أهدافها وأن تتـصرف بهـا وأن تتعاقـد مـع الغـير وأن تقـوم بجميـع التـصرفات القانونية بما في ذلك حق التقاضي وأن تنيـب عنهـا في الإجـراءات القـضائية المحـامي العـام المـدني أو أي محام آخر. وتتمتع الهيئة بجميع الإعفاءات والتسهيلات التي تتمتـع بهـا الـوزارات والـدوائر الحكوميـة والمؤسسات الرسمية العامة. ويكـون مقـر الهيئـة في عـمان ولهـا أن تنـشئ مكاتـب لهـا في أي مكـان في المملكة.

مهام قطاع الأتصالات ([1]):

أ- تطوير الخطط الإستراتيجية لقطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد.

ب- تطوير السياسات العامة لقطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.

ت- تطوير البيئة التشريعية الملائمة لنمو القطاعات الثلاث وجذب الاستثمار.

ث- تنفيذ برامج وطنيـة موكلـة لقطـاع الأتـصالات الأتـصالات منهـا برنـامج الحكومـة الالكترونيـة وبرنـامج شـبكة الاليـاف الـضوئية و تنفيـذ المهـام الموكولـة للقطـاع الأتـصالات وفقـا لقـانون الأتصالات وقانون البريد.

ج- اطلاق المبادرات التي تهدف لخلق مجتمع المعرفة وردم الفجوة الرقمية.

ح- تنظيم خدمات الأتصالات وتكنولوجيـا المعلومـات في المملكـة وفقـا للـسياسة العامـة المقـررة لضمان تقديم خدمات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومـات للمـستفيدين بـسوية عاليـة واسـعار معقولة وبما يحقق الاداء الامثل لقطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

خ. وضع اسس تنظيم قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يتفق مع السياسة العامة المقـررة لتقديم تلك الخدمات على النحـو الـذي تقتـضيه متطلبـات التنميـة الـشاملة في المملكـة وذلـك بمقتضى تعليمات يصدرها المجلس لهذه الغاية.

[1] -قانون الاتصالات الاردني لعام 1995. المادة 5.

د. تحديد الحد الادنى لدرجة جودة الخدمة التي يلتزم المرخص لهم بتقديمها لتحقيق حاجات المستفيدين بالتشاور مع المرخص لهم ودون الزامهم بحلول تقنية محددة.

ذ. حماية مصالح المستفيدين ومراقبة الاشخاص والجهات المرخص لها للتأكد من الالتزام بشروط الرخصة بما في ذلك مواصفات الخدمات المقدمة وجودتها واسعارها واتخاذ الاجراءات اللازمة لهذه الغاية ومعاقبة من يخالف هذه الشروط.

ر. تحفيز المنافسة في قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على عوامل السوق وتنظيمها بصورة تكفل فاعليتها في تقديم خدمات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتأكد من ان تنظيمها يتم بصورة كافية وفاعلة لمنع المنافسات غير المشروعة أو الحد منها أو منع اساءة استخدام أي شخص لوضعه المهيمن في السوق واتخاذ الاجراءات اللازمة لهذه الغاية.

ز. المشاركة في تمثيل المملكة في الاجتماعات والمؤتمرات والمفاوضات والندوات وغيرها من المحافل الدولية المتعلقة بشؤون الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

س. تشجيع قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات على التنظيم الذاتي.

ش. وضع واعتماد شروط ومعايير منح رخص شبكات وخدمات الأتصالات واستخدام الترددات الراديوية.

ص. ادارة طيف الترددات الراديوية وتنظيم استخدام جميع الترددات الارضية والبحرية والجوية والفضائية بما في ذلك :-

1. اعداد الجدول الوطني لتوزيع الترددات وادامته.
2. اعداد كل من المخطط الوطني لتوزيع الترددات والسجل الوطني لتخصيص الترددات بالاشتراك مع المعنيين في الجهات العسكرية والامنية.
3. ادامة الجزء الخاص بالاستخدامات المدنية لكل من المخطط الوطني لتوزيع الترددات والسجل الوطني لتخصيص الترددات ونشرها للعامة.

ض. تنظيم الدخول الى شبكات الأتصالات وشروط الربط بينها وفق تعليمات تصدرها الهيئة لهذه الغاية، والموافقة على اتفاقيات الربط المشار إليها في الفقرة (هـ) من المادة (29) من هذا القانون والتأكد من عدم مخالفة الاتفاقيات لتلك التعليمات وذلك مع

مراعاة شروط أي ترخيص منح من الهيئة أو أي اتفاقية معقودة مع الحكومة قبل نفاذ احكام هذا القانون. [1]

ط. وضع القواعد الفنية والمقاييس لربط اجهزة الأتصالات السلكية أو اللاسلكية، بما في ذلك اجهزة الأتصالات الطرفية، مع شبكات الأتصالات العامة ووضع اجراءات تنظيم ادخال تلك الاجهزة الى المملكة شريطة مراعاة الاسس المنصوص عليها في قانون المواصفات والمقاييس الساري المفعول.

ظ. منح الموافقات النوعية وتنظيم ادخال واستعمال اجهزة الأتصالات الطرفية اللازمة للاستخدامات الفردية والخاصة أو للاستعمال في مناطق محددة ومراقبة ذلك الاستخدام.

ع. جمع المعلومات المتعلقة بقطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات لاعداد تقارير ومنشورات وارشادات للمستفيدين واصدارها وكذلك اعداد البرامج الاعلامية اللازمة لزيادة الوعي العام المتعلق باهمية هذين القطاعين ومدى تأثيرهما الايجابي على التطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة.

غ. اصدار تقرير سنوي يبين انشطة الهيئة وانجازاتها والتطورات التقنية واي متغيرات في السياسة العامة المقررة المتعلقة بخدمات الأتصالات وبيان الخطط المستقبلية للهيئة ونشر هذا التقرير.

ف. مراجعة تقييم مدى الحاجة لتعديل مستوى التنظيم لاي خدمة من خدمات الأتصالات أو نوع معين أو فئة منها مع مراعاة عوامل المنافسة أو أي اسباب اخرى ورفعها الى المجلس لاقرارها.

ق. اقتراح مشروعات القوانين المتعلقة بقطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات ورفعها الى قطاع الأتصالات واعداد الانظمة ووضع التعليمات المتعلقة بهما.

ك. أي مهام اخرى منوطة بها بمقتضى التشريعات النافذة المفعول

---

[1] - قانون الاتصالات الاردني لعام 1995. المادة 5.

إدارة هيئة تنظيم قطاع الأتصالات: [1]

يتولى ادارة الهيئة والاشراف عليها مجلس يسمى (مجلس المفوضين) يؤلف من خمسة اعضاء متفرغين يتم تعيينهم بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الوزراء المستند الى توصية الوزير، على ان يكون من بينهم من لديه خبرة مميزة في مجال الأتصالات ويسمى رئيس المجلس ونائبه بمقتضى هذا القرار. وتكون مدة العضوية في المجلس اربع سنوات قابلة للتجديد لمدة مماثلة باستثناء المجلس الاول الذي يتم تشكيله وفقا لاحكام هذه المادة فتكون عضوية اثنين من اعضائه لمدة سنتين ولا يجوز انهاء العضويــة في المجلس قبل انتهاء مدتها لاي سبب كان الا وفقا لاحكام هذا القانون. ويؤدي الرئيس واعضاء المجلس امام رئيس الوزراء قبل مباشرة مهامهم القسم التالي: (اقسم باللــه العظيم ان اكون مخلصا للملك والوطن وان احترم القوانين والانظمة المعمول بها وان اقوم بالمهام والواجبات الموكولة اليّ بشرف وأمانة واخلاص). وللوزير بموافقة رئيس الوزراء اختيار شخصين يمثلان جهات حكومية معينة ذات علاقة للمشاركة في اجتماعات المجلس دون ان يكون لهما حق التصويت. ويتم تحديد مهام وصلاحيات كل مفوض فيما يتعلق بالاشراف على مديريات الجهاز التنفيذي في الهيئة بمقتضى تعليمات يضعها المجلس لهذه الغاية متضمنة صلاحية الاشراف على الهيئة في حال غياب الرئيس ونائبه. الى ان يتم تعيين مجلس المفوضين وفقا لاحكام الفقرة (أ) من هذه المادة، يمارس مجلس ادارة الهيئة القائم عند نفاذ احكام هذا القانون الصلاحيات المنوطة بالمجلس بمقتضى المادة (12) منه واي صلاحيات اخرى ورد النص عليها ضمن احكامه. كما يمارس مدير عام الهيئة الحالي الصلاحيات المقررة للرئيس التنفيذي للهيئة بمقتضى الفقرة (أ) من المادة (16) من هذا القانون([2]).

ويمارس المجلس جميع الصلاحيات اللازمة لقيام الهيئة بمهامها وفقا لاحكام هذا القانون بما في ذلك : ([3])

1- دراسة الخطط والاقتراحات المتعلقة بتنفيذ السياسة العامة لقطاع الأتصالات التي يقرها مجلس الوزراء.

[1] قانون الاتصالات الاردني لعام 1995. المادة 5.

[2] -قانون الاتصالات الارني لعام 1995، المادة 8.

[3] -نفس المرجع السابق، المادة 10.

2- وضع البرامج واصدار التعليمات والقرارات واتخاذ الاجراءات اللازمة لهذه الغاية.

3 - منح الرخص المتعلقة بما يلي :-

- انشاء وتشغيل وادارة شبكات اتصالات عامة وتقديم خدمات الأتصالات للمستفيدين.
- انشاء وتشغيل وادارة شبكات اتصالات عامة. أو تقديم خدمات الأتصالات للمستفيدين.

ولا يشمل ذلك منح تراخيص مباشرة العمل ومزاولة المهنة ومراقبة الاداء واقرار وتنظيم المحتوى لاي نشاط اعلامي عبر وسائل خدمة البث الاذاعي.

4- تجديد أي من الرخص المذكورة في البند (3) من هذه الفقرة أو تعديلها أو الغاؤها وفقا لاحكام هذا القانون والانظمة الصادرة بمقتضاه ومراقبة تنفيذ شروطها والاعلان عن منح تلك الرخص بالوسائل التي يراها مناسبة.

5- منح الرخص المتعلقة باستخدام الترددات الراديوية الموزعة والمخصصة.

6- اقرار سياسات الهيئة وبخاصة ما يتعلق منها بتشجيع المنافسة ومنع الاحتكار وتوزيع وتخصيص طيف الترددات الراديوية وتوفير الخدمات.[1]

7- وضع اسس تحديد اسعار واجور خدمات الأتصالات المقدمة للمستفيدين من المرخص لهم بما يتفق مع واقع المنافسة في تقديم الخدمة ومستواها ومراقبة تقيدهم بتطبيقها اذا اقتضت الضرورة ذلك.

8- تحديد اسعار واجور خدمات الأتصالات المقدمة للمستفيدين في حال انعدام المنافسة أو ضعفها بسبب الهيمنة.

9- متابعة تطبيق الجزاءات على المخالفين لشروط الترخيص ولاحكام هذا القانون.

10- اعداد التوصيات المتعلقة باستملاك الاراضي لمصلحة المرخص لهم وفقا لاحكام هذا القانون والتشريعات المعمول بها.

[1] قانون الاتصالات الاردني لعام 1995. المادة 10.

11- النظر في الشكاوى المقدمة الى المجلس من المستفيدين بحق المرخص لهم، وكذلك النظر في الشكاوى المقدمة من المرخص لهم واتخاذ الاجراءات اللازمة بشأنها وذلك باستثناء المنازعات المتعلقة بالاستحقاقات المالية الناجمة عن تطبيق اتفاقيات سارية المفعول.

12- تشكيل اللجان الاستشارية اللازمة لمساعدة الهيئة على تنفيذ الواجبات الموكولة اليها.

13- اعتماد القواعد الفنية والمقاييس الخاصة بربط اجهزة الأتصالات الطرفية والاجهزة الاخرى، السلكية أو اللاسلكية، مع شبكات الأتصالات العامة واعتماد اجراءات ادخال تلك الاجهزة الى المملكة ونشرها في الجريدة الرسمية واي وسيلة اعلان اخرى.

14-اعتماد خطة ترقيم وطنية لخدمة الأتصالات العامة وتوزيع الارقام على تلك الخدمات ومقدميها وفقا لاسس موضوعية وشفافة دون أي تمييز.

15- اعتماد قائمة بالمصطلحات الفنية المستخدمة في قطاع الأتصالات ومدلولاتها المعتمدة في المملكة ونشرها في الجريدة الرسمية وأي وسيلة اعلان اخرى.

16- اقتراح الانظمة واصدار التعليمات اللازمة لتطبيق السياسة المتعلقة بشمولية خدمات الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

17- تحديد العوائد التي تتأتى للهيئة من الرخص والتصاريح.

18- تحديد أي بدل أو اجر تتقاضاه الهيئة مقابل الخدمات التي تقدمها.

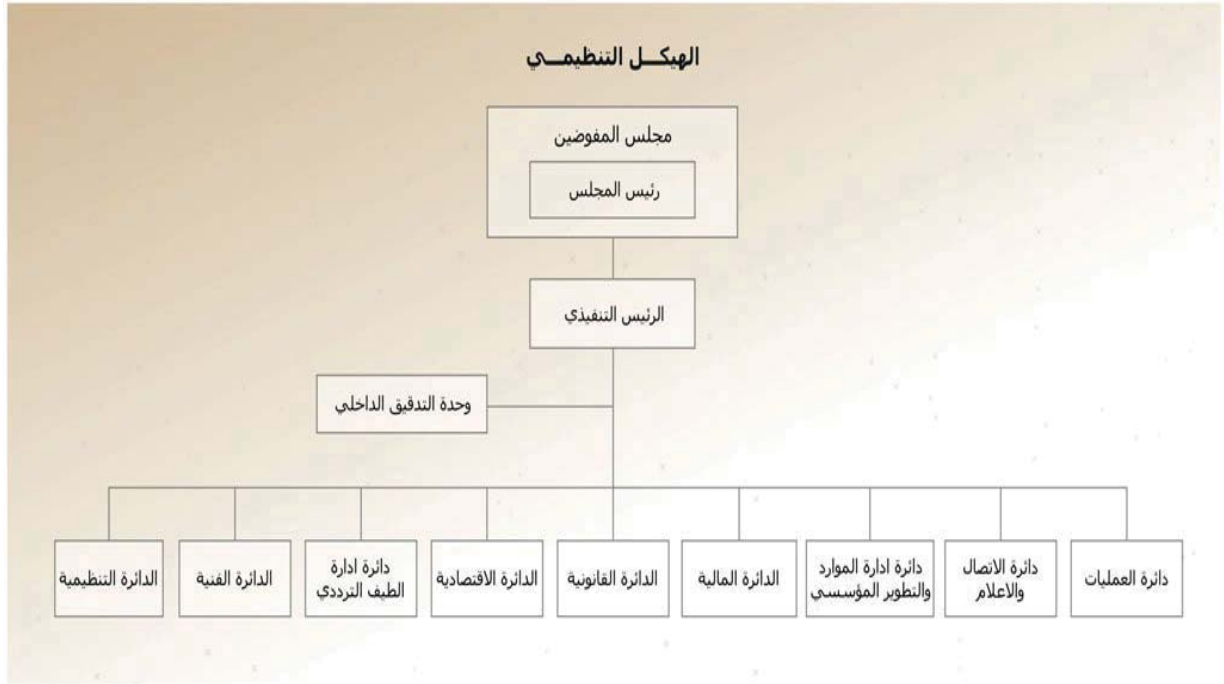
19- اقرار الموازنة التقديرية السنوية للهيئة وتقديمها الى الوزير لرفعها الى مجلس الوزراء للموافقة عليها.

20- اقرار التقرير السنوي الذي تصدره الهيئة والميزانية السنوية والحسابات الختامية وتقرير تقييم المراجعة الذي تصدره الهيئة المشار اليه في الفقرة (س) من المادة (6) من هذا القانون وتقديمها الى الوزير لعرضها على مجلس الوزراء.

21- اقرار الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي للهيئة والوصف الوظيفي.

ب- للمجلس ان يفوض خطيا ايا من صلاحياته المنصوص عليها في هذا القانون والانظمة الصادرة بمقتضاه الى رئيسه أو الى أي من اعضائه.

الشكل (3-1) يمثل الهيكل التظيمي الى قطاع الاتصالات.



http://www.trc.gov.jo/images/stories/trc_structure_ar.jpg

ثالثاً: الخطة الإستراتيجية لقطاع الأتصالات

تسعى قطاع الأتصالات على تطوير الاقتصاد الاردني والانفتاح على الاسواق الاقليمية والعالمية، وان يكون للأردن مرافق وبنى تحتية ذات كفاءة ومردود عالي:[1]

1- رؤية قطاع الأتصالات

رؤية جلالة الملك لقطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (إدراكاً منا بأن استثمار القطاع الخاص هو المحرك الحقيقي للتنمية الاقتصادية المستدامة، فقد اعتمدنا خطة عمل تهدف إلى تشجيع هذا الاستثمار في القطاعات الرئيسة في الاقتصاد الأردني، وتتضمن هذه الخطة سنّ التشريعات الهادفة إلى تحرير هذه القطاعات من خلال الخصخصة والتنظيم الملائم وضمان المنافسة العادلة).

تقوم رؤية قطاع الأتصالات، (نحو بيئة اتصالات وخدمات بريدية متميزة تدعم بفاعلية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في الأردن)، وعلى إيجاد قطاع اتصالات

[1]-www.moict.gov.jo، الموقع الالكتروني لوزارة الاتصالات الاردنية، تاريخ الزيارة 2014/2/18.
الخطة الإستراتيجية لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الاردنية، 2012-2014.

وتكنولوجيا معلومات و بريد ذات تنافسية عالية تسرع التطور الاجتماعي والاقتصادي وتحسن نوعية الحياة في كافة أنحاء المملكة وتتحقق رؤية قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال:تعزيز البيئة التشريعية والتنظيمية لأسواق منافسة تشجع الابداع والابتكار وتقدم الخدمات والمنتجات جودة عالية و دعم وتعزيز قدرة وتنافسية قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد محلياً واقليميا ودولياً واستقطاب الاستثمار و تعظيم الاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات وتعزيز مفاهيمها واستخداماتها للمساهمة في تحقيق الشمولية الاجتماعية وردم الفجوة الرقمية للوصول الى المجتمع المعرفي.

2- **رسالة قطاع الأتصالات:**

- ضمان توفر خدمات اتصالات إلكترونية وبريدية متقدمة ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة للجميع
- إدامة بيئة تنظيمية متكيفة تنافسية متطورة
- العمل مع جميع المستفيدين والشركاء بانفتاح وشفافية ومهنية عالية
- حماية مصالح مشتركي خدمات الاتصالات والبريد والاستمرار بنشر التوعية.
- الحفاظ على بناء مؤسسي بمقاييس عالمية

3- **التحديات :**

1- المنافسة الاقليمية والدولية في قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

2- استنزاف الخبرات والكفاءات وعدم القدرة على المحافظة عليها بسبب منافسة القطاع الخاص.

3- ارتفاع كلفة الوصول الى شبكة الانترنت قياسا بمستوى دخل المواطن الاردني، مما يؤدي الى تدني نسبة انتشار مستخدمي الانترنت مقارنة بالدول المشابهة.

4- عدم موائمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل.

5- نقص الترويج لنشاطات قطاعي الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

6- عدم استقرار المنطقة سياسيا واقتصاديا.

4- **الأهداف الإستراتيجية:**

1- ضمان مواكبة سياسات وتشريعات قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد للتطورات العالمية من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية.

2- تمكين البيئة الاستثمارية لقطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.

3- استكمال برنامج شبكة الالياف الضوئية الوطني لتوفير البنية الأساسية لربط المدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية والصحية بشبكة ألياف ضوئية ذات سرعة عالية.

4- ترسيخ مفهوم الحكومة الالكترونية في المجتمع وخلق البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة وإطلاق خدمات حكومية الكترونية جديدة.

5- إطلاق ودعم المبادرات التي تساهم في خلق مجتمع معرفي وإلكتروني وردم الفجوة الرقمية.

6- ترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية في مجالات دعم المجتمع والصحة وترشيد الاستهلاك.

5- **اداء قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات:**

شهد سوق الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات نموا كبيراً بفضل السياسات الموجهة نحو السوق والجاذبة الاستثمار الخارجي المباشر، ويعد من أهم القطاعات الرافدة لخزينة الدولة والداعمة للاقتصاد الوطني، (الجدول رقم 3-1 يوضح بعض مؤشرات الأداء التي تدلل على التطور في قطاع الأتصالات).[1]

بلغت نسبة انتشار الهاتف المتنقل لكل 100 نسمة (138%) في العام 2012 مقارنة 108% في العام 2010 ، ونسبة مستخدمي الانترنت بالنسبة لعدد السكان 50%، كما انخفضت نسبة انتشار الهاتف الثابت من 11% في العام 2006 الى 6.4% في العام 2012، نسبة انتشار الحواسيب بالنسبة لعدد السكان 8.8% (كما هو موضح بالجدول رقم 3-2).

[1] -**http://www.trc.gov.jo** ، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م.

جدول رقم (3-2) مؤشرات الأداء لقطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات

السنة	نسبة انتشار مستخدمي الانترنت بالنسبة لعدد السكان%	حجم فرص العمل المباشرة في قطاع الأتصالات (الف)	الانتشار الهاتفي الثابت لكل100 نسمة	الانتشار الهاتفي المتنقل لكل 100 نسمة	ترتيب الاردن حسب مؤشر تكنولوجيا المعلومات	ايرادات قطاع الأتصالات (مليار دينار)	عدد محطات المعرفة	نسبة انتشار الحواسيب لعدد سكان المملكة%
2006	13.7	16.1	11	78	122/57	1.4	-	6.1
2007	20	16.2	10	83.3	127/47	1.6	144	6.6
2008	26	15.6	8.9	91	13-43	1.914	159	7.1
2009	30	14.9	8.4	101	14-43	2.2	175	7.55
2010	38	14.6	8	108	138/50	2	180	8.2
2011	50.5	18.3	8	120	142/47	2.5	183	8.8
2012	50	18.3	6.4	138	144/47	-	190	-

المصدر: تقرير سير العمل للبرنامج التنفيذي التنموي للأعوام، قطاع الأتصالات التخطيط والتعاون الدولي، مديرية خطط وبرامج التنمية، 2011-2012

تساهم محطات المعرفة في جسر الفجوة الرقمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مجالات الحياة المختلفة، وقد بلغ عددها 83 محطة في مختلف مناطق المملكة منها 28 محطة في مناطق جيوب الفقر.

تراجع ترتيب الاردن في مؤشر تكنولوجيا المعلومات العالمي (GIT) فقد تراجع ترتيب الاردن من 14-43 عام 2009 الى 138/50 عام 2010 ومن ثم الى 144/47 عام 2012.

الاستمرار في تنفيذ برنامج تشغيل وتأهيل الخريجين والعاملين في القطاع بالتعاون مع قطاع الأتصالات العمل، حيث تم تشغيل 324 خريج لعام 2011 وبالتالي اصبح عدد المستفيدين من برنامج التشغيل 1101 خريج.

ترخيص شبكات الأتصالات الأردنية

اولا: قانون الأتصالات الأردنية:

نظم قانون الأتصالات الاردني في المواد 20-29 اجراءات وشروط ترخيص شبكات الأتصالات في الاردن كما يلي([1]):

المادة20: لا يجوز انشاء شبكات اتصالات عامة أو تشغيلها أو ادارتها أو تقديم خدمة الأتصالات العامة الا بعد الحصول على ترخيص بذلك وفق احكام هذا القانون.

المادة21: مع مراعاة احكام المادة (22) من هذا القانون يجوز انشاء شبكات الأتصالات الخاصة وتشغيلها دون الحصول على ترخيص بذلك من الهيئة باستثناء الترخيص اللازم لاستخدام الترددات الراديوية.

المادة22: يجوز للهيئة ان تصدر تعليمات تحدد بمقتضاها انواع الشبكات الخاصة والارشادات والشروط الفنية لانشائها وتشغيلها ويجوز للهيئة ان تشترط موافقتها على انشاء بعض انواع تلك الشبكات حسبما تقتضي الضرورة.

المادة23: يجوز ربط شبكات الأتصالات الخاصة بعضها ببعض أو بشبكة اتصالات عامة وذلك وفقا لاتفاق خطي بين مالكي أو مشغلي هذه الشبكات، حسب مقتضى الحال، ووفقا لتعليمات تصدرها الهيئة متضمنة الارشادات والشروط الفنية اللازمة للربط مع جواز اشتراط موافقة الهيئة على ربط بعض انواع تلك الشبكات اذا دعت حاجة لذلك.

المادة24: لا يجوز لاي شخص يملك أو يشغل أو يدير شبكة اتصالات خاصة تقديم خدمات اتصالات عامة من خلال تلك الشبكة.

[1] - قانون الاتصالات الاردني لعام 1995، المواد 20-29.

المادة 25 :

أ- للمجلس ان يقرر ترخيص انشاء وتشغيل وادارة شبكات اتصالات عامة أو تقديم خدمة الأتـصالات العامة لجميع انحاء المملكة أو لجزء منها وعلى المجلس في هذه الحالة ان يعلن وبالطريقة التـي يراهـا مناسبة عن قرار الترخيص والتعليمات المتعلقة باجراءات ومعايير اختيار المرخص له، وذلك وفقا لطبيعـة الخدمة.

ب- عند تطبيق أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة يعلن المجلس عن قراره بالأسلوب الذي يراه مناسبا بما في ذلك ما يلي:

1) الإعلان عن الرغبة في ترخيص الخدمة بموجـب عطـاءات عامـة، وفـق الأسـس والـشروط التـي يقرها المجلس.

2) فتح باب تقديم الطلبات لترخيص خدمة جديدة لكل مـن تتـوافر فيـه الـشروط التـي يقررهـا المجلس.

3) عرض تقديم خدمات على الأشخاص المرخص لهم لتقديم خدمات جديدة داخل المملكة.

المادة 26: بالاضـافة الى الـشروط الفنيـة وأيـة شروط أخـرى يراعـى في اجـراءات مـنح الرخـصة الامـور التالية:-

أ- أن تتاح الفرصة لجميع الـراغبين في الحـصول عـلى الرخـصة التقـدم بعروضـهم أو طلبـاتهم اذا توافرت فيهم الشروط التي تحددها الهيئة.

ب- أن يكون العـرض أو الطلـب قائمـاً عـلى أسـاس التعهـد بتـوفير الخدمـة الى جميـع الـراغبين في الحصول عليها في مدة معقولة وبأجور عادلة.

ج- أن تكون عناصر العـرض مبنيـة عـلى أسـاس المنافـسة العادلـة والمـشروعة مـع حـاملي الـرخص السابقة.

المادة 27:

أ- على المتقدم للحصول على الرخصة أن يرفق بالطلب الوثائق التالية:-

1- بيانات مقبولة للتعريف بمقدرة طالب الرخصة الفنية والإدارية على تقديم الخدمة.

2- بيانات مقبولة للتعريف بمقدرة طالب الرخصة المالية ومصادر تمويل المشروع.

3- أسس تسعير الخدمات المقترحة وطريقة إحتسابها.

4- أنواع الخدمات المقترحة والمنطقة الجغرافية التي تغطيها والتقنية المستعملة في الخدمة.

5- أي بيانات أو وثائق أخرى يقررها المجلس.

ب- للمجلس الاعفاء من تقديم أي من الوثائق المذكورة في الفقرة (أ) من هذه المادة اذا وجد ان مثل هذه الوثائق غير ضرورية لتراخيص معينة وذلك بمقتضى تعليمات يصدرها لهذه الغاية.

المادة 28: للمجلس الحق بأن يقرر إستبعاد أي من المرخص لهم اذا رأى أن إشتراكهم في المنافسة على الرخص الجديدة قد يؤدي الى وضع غير تنافسي.في السوق.

المادة 29: تصدر الرخصة بقرار من المجلس على أن ينظم عقد ذو صفة إدارية ويتضمن الشروط التالية بالاضافة الى أي شروط أخرى منصوص عليها في هذا القانون أو الأنظمة الصادرة بمقتضاه أو أي استثناءات يقررها المجلس:-[1]

أ- العوائد المستحقة للهيئة عن الرخص ومدتها وعوائد تجديدها وأي عائدات أو حقوق مالية مقطوعة أو دورية يتوجب على المرخص له دفعها.

ب- إلتزام المرخص له بتقديم المعلومات والبيانات المتصلة بموضوع الرخصة التي تطلبها الهيئة من المرخص له من حين لآخر أو بشكل دوري ولموظفي الهيئة التحقق من صحة المعلومات.

ج- إلتزام المرخص له بأي تعليمات يصدرها المجلس أو الرئيس تنفيذاً للسياسة العامة للاتصالات بما في ذلك شروط عقود الاشتراك بين المستفيدين والمرخص له.

د- التزام المرخص له بتوفير التأمينات المالية اللازمة لرد ما يستحقه المشتركون من رسوم وتأمينات في حال الغاء الرخصة.

هـ- تعهد المرخص له بانجاز اتفاقيات ربط بينه وبين المرخص لهم الاخرين وفق متطلبات الفقرة (ي) من المادة (6) من هذا القانون، بالاضافة الى تعهد المرخص له بوضع

[1] - قانون الاتصالات الاردني لعام 1995، المواد 20-29.

الشروط اللازمة لربط واستعمال أي معدات أو اجهزة على شبكته المرخصة ونشرها شريطة مراعاة التعليمات والقرارات التي تصدر عن الهيئة بهذا الخصوص.

و- تعهد المرخص له بتوفير خدمات اتصالات الطوارئ مجانا للمستفيدين بالترتيبات والحدود التي تقررها الهيئة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

ز- التزام المرخص له بتقديم التسهيلات اللازمة للجهات المختصة لتنفيذ الاوامر القضائية والادارية المتعلقة بتتبع الأتصالات المحددة بتلك الاوامر.

ح- تعهد المرخص له بتقديم الخدمة لطالبيها أو المستفيدين منها على قدم المساواه وعدم التمييز بينهم باستثناء ما يتطلبه الامن الوطني أو ما يعتبر من قبيل التسامح لاسباب تشغيلية أو اجتماعية أو انسانية.

ط- التزام المرخص له بالاعلان المسبق عن أسعار الخدمات وطرق تحصيلها.

ي- تعهد المرخص له بالتعاون مع خدمة الدليل وفقا للتعليمات التي تصدرها الهيئة.

ك- مدى حق المرخص له تأجير أو اعادة بيع الخدمات.

ل- التعاون مع جميع حاملي الرخص الاخرين من أجل تسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.

م- التزام المرخص له بتقديم الخدمه المرخصه الى طالبيها خلال مدة معقوله والعمل على تغطية كامل المنطقة الجغرافية المعينه له بالخدمة المرخصه.

ثانيا: التزامات الأردن في قطاع الأتصالات تجاه منظمة التجارة العالمية

انضم الأردن لمنظمة التجارة العالمية في 1999/12/17، وفيما يلي بعض التزامات الأردن المتعلقة بقطاع الأتصالات تجاه المنظمة([1]):

1. خدمات الهاتف الصوتي، التلكس، البرق، الفاكس، وخدمات الدارات الخاصة المؤجرة. سيتم إنهاء انفرادية شركة الأتصالات الأردنية في تقديم هذه الخدمات في 2004/12/31، وتم الالتزام بإزالة أية قيود على الوجود التجاري وأي معايير تمييزية بين المزودين المحليين والأجانب إن وجدت.

[1] - افرام جميل، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية، الاجتماع التحضيري الثاني بشأن القمة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس، 15-2002/4/16، ص4-9.

2. خدمات إرسال البيانات المرحلة بالرزم، والمرحلة بالدارات، وخدمات القيمة المضافة كالبريد الإلكتروني والبريد الصوتي وتقديم المعلومات على الخط واستعادة قواعد البيانات وتبادل البيانات الإلكترونية وخدمات الفاكس المعززة أو ذات القيمة المضافة وتحويل الشيفرة والبروتوكول والحصول على المعلومات على الخط و/أو معالجة البيانات بما في ذلك تجهيز المعالجة (Transaction Processing) وخدمة الإنترنت (باستثناء الهاتف الصوتي والفاكس): لا يوجد أي قيود (بما يشمل قيود النفاذ للسوق) على هذه الخدمات باستثناء حصر تقديم هذه الخدمات من خلال خطوط مستأجرة من شركة الأتصالات الأردنية والتي سيتم إزالتها في نهاية عام 2004، والتزام الأردن أيضا بالسماح لمزودي الخدمات الآخرين من أعضاء منظمة التجارة العالمية بتقديم خدماتهم دون اشتراط وجودهم التجاري في الأردن.

3. **خدمات الهاتف النقال الصوتية وخدمات المعلومات المتعلقة به:** الالتزام بإزالة قيد حصر تقديم هذه الخدمة على موردين اثنين هما شركة الفاست لينك وشركة موبايلكم بنهاية عام 2003، كما التزم بعدم وضع أي قيود على دخول السوق بنهاية فترة الانفرادية الثنائية للشركتين.

4.خدمة الأتصالات العالمية الشخصية المتنقلة عبر الأقمار الصناعية GMPCS: تقدم هذه الخدمة حاليا من خلال رخصة موحدة والتزم الأردن بعدم منح أي معاملة تفضيلية للمزودين المحليين على المزودين غير المحليين، كما التزم بعدم وضع أي قيود على تقديم الخدمة تتعلق بالوجود التجاري لمزودي الخدمة.

5.خدمات النداء الآلي والهواتف العمومية: يحدد عدد مقدمي خدمات النداء الآلي والهواتف العمومية حاليا وحتى نهاية 2004 بناء" على حاجة السوق لترخيص مرخصين إضافيين، حيث سيتم بعد ذلك إزالة كافة القيود وتحرير تقديم هذه الخدمة على أسس غير تمييزية بما فيها المعاملة ما بين المستثمرين المحليين وغير المحليين.

الالتزامات العامة:

التزم الأردن بالالتزامات الواردة في ورقة رئيس لجنة الأتصالات الأساسية رقم S/GBT/W/3 تاريخ 1997/2/3، والورقة المرجعية التابعة لها، والتي تتضمن التعاريف والأسس التنظيمية لخدمات الأتصالات الأساسية وهي كما يلي([1]):

1.حماية المنافسة: وتتضمن منع أي ممارسات غير تنافسية في الأتصالات بحيث يتم إرساء معايير مناسبة لمنع المزودين الرئيسيين من الاضطلاع في أي ممارسات غير تنافسية ويشمل ذلك الدعم البيني غير التنافسي للخدمات، استخدام المعلومات للإضرار بالمنافسين الآخرين، وعدم تزويد المزودين الآخرين بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب.

2.الربط البيني: أن يكون الربط البيني ضمن شروط غير تمييزية (مواصفات ومعايير فنية)، وضمن كلفة معقولة تعتمد على مفهوم التوجه نحو الكلفة وتمتاز بالشفافية، كما يجب توفير نقاط توصيل لمعظم المستخدمين مقابل أجور تعكس كلفة إنشاء وسائل إضافية ضرورية للتوصيل. كما التزم الأردن أيضاً بنشر الإجراءات المتعلقة بالربط البيني وتوفيرها للجميع، بالإضافة الى التزامه بالشفافية في إجراءات وترتيبات الربط البيني.

د- **شمولية الخدمة:** أي عضو له الحق بتعريف نوع الالتزام الخاص بشمولية الخدمة الذي يرغب بإبقائه، ولا يتعارض ذلك الالتزام مع مبدأ التنافسية.

ه- **نشر وتوفير معايير الترخيص:** حينما يكون هنالك حاجة لترخيص يجب أن تكون معايير وشروط الترخيص متوفرة للجميع ويمكن الوصول إليها. كما ويجب توضيح أسباب الرفض حال وجودها.

و- **استقلالية المنظم:** وجوب فصل تبعية وارتباط هيئة التنظيم عن أي مزود خدمات اتصالات، كما يجب أن تكون قرارات وإجراءات الهيئة مستقلة وغير متحيزة لأي من الأطراف المعنية.

ز- **توزيع واستخدام المصادر المحدودة:** تنفيذ إجراءات توزيع واستخدام المصادر المحدودة بما فيها الترددات والترقيم وحقوق العبور ضمن أسس من الموضوعية والعدالة والشفافية

[1] - افرام جميل، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية، الاجتماع التحضيري الثاني بشأن القمة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس، 15-2002/4/16، ص7.

وبوقت مناسب وبدون تمييز، وان يكون الوضع الحالي لتوزيع الترددات متاحا" للجميع، باستثناء توزيع الترددات للاستخدامات الحكومية.

ثالثا: سوق الأتصالات في الاردن:

هنالك العديد من الخدمات التي تقدمها الأتصالات في الاردن تتمثل في ما يلي:

1-خدمة الأتصالات الهاتفية الثابتة:

تنفرد شركة الأتصالات الأردنية حالياً بإدارة وتشغيل الشبكة الهاتفية الثابتة، وذلك بتقديم الخدمة الهاتفية المحلية والوطنية والدولية، والدارات لمؤجرة. ولشركة الأتصالات انفرادية لتقديم هذه الخدمات حتى نهاية عام 2004.

يجوز لشركة الأتصالات الأردنية تأجير خطوط مؤجرة للزبائن لاستعمالها كدارات خاصة. والهيئة قد تمنح تصريحاً للقطاع الخاص للدارات المؤجرة الخاصة التي تزيد عن المسافة المتوفرة شركة الأتصالات وبما فيها الدارات لدولية، وذلك في حال طلب المستخدم تلك الدارات من شركة الأتصالات ولم تتمكن من توفيرها للمستخدم ضمن الكفاءة والوقت المناسبين.

ازداد عدد المشتركين في الخدمة الهاتفية الثابتة من 620 ألف مشترك في نهاية عام 2000 الى 660 ألف مشترك في نهاية 2001، وبنسبة نمو بلغت 5ر6%. كما ازدادت نسبة الأسر التي تملك خطاً هاتفياً من 67% الى 71% في هذا العام، وانخفضت الخطوط التي على قائمة الانتظار بنسبة 43 % تقريباً (29 ألف خط الى 17 ألف خط)، كما انخفض عدد الأعطال لكل مائة خط رئيسي من 42 الى 18، أي بنسبة 133%.

إن رخصة شركة الأتصالات الأردنية تتطرق لمختلف التنظيمات بما فيها الشكاوى الخاصة بسياسات الأسعار ونوعية الخدمة والترقيم وشمولية الخدمة والربط البيني للشبكة والدارات المؤجرة.

2-خدمة الهواتف المتنقلة:

تقدم هذه الخدمة من قبل الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (فاست لينك) منذ عام 1995. ولدى الشركة شبكة (GSM900) المستخدمة دولياً. وقد منحت شركة الأتصالات الأردنية رخصة لتقديم الخدمة من خلال شركة البتراء الأردنية للاتصالات

المتنقلة (موبايلكم) التابعة لها للمنافسة مع شركة الفاست لينك، وقد بدأت الشركة بتقديم خدماتها منذ 2000/9/15. وتمتلك الشركتان حق انفرادية ثنائية (احتكار ثنائي) لتقديم خدمة الهاتف المتنقل (GSM900) حتى نهاية عام 2003. وقد كان للمنافسة بين الشركتين دور في ازدياد عدد المشتركين بشكل ملحوظ، إذ ازداد عدد المشتركين من 389 ألف مشترك في نهاية عام 2000 الى 866 ألف مشترك في نهاية عام 2001، أي بنسبة نمو بلغت 123%، وكانت معظم الزيادة في البطاقات مسبوقة الدفع (Prepaid)، ففي حين كانت نسبة مشتركي تلك البطاقات تمثل 34% من إجمالي المشتركين في نهاية عام 2000 أصبحت تشكل ما نسبته 75% من الإجمالي.

3-خدمة النداء الآلي:

تقدم خدمة النداء الآلي حاليا من قبل الشركة الأردنية للنداء الآلي/مرسال. وقد انخفضت نسبة انتشار الخدمة الى حوالي (0.9) لكل ألف مواطن مقابل (2.3) لكل ألف مواطن في العام 2000. تقدم الشركة بالإضافة لخدماتها الأساسية خدمة التنبيه للبريد الإلكتروني وخدمة الإرسال عن طريق الإنترنت والبريد الصوتي وخدمات المقسم الرقمية وغيرها من الخدمات.

4-خدمة الهواتف العمومية:

تقدم هذه الخدمة من قبل شركة عبر الأردن لخدمات الأتصالات (ألو والشركة الأردنية لخدمات الهواتف العمومية جيب)، وارتفعت نسبة انتشار الهواتف العمومية في نهاية العام لتصل الى (1.53) جهاز لكل ألف مواطن، مقارنة مع (1.47) جهاز لكل ألف مواطن في العام 2000، أي بنسبة نموا بلغت (4%) تقريباً.

5-خدمة تراسل المعطيات:

إن تقديم خدمة تراسل المعطيات محررة بشكل كامل. وقد تطورت خدمة تراسل المعطيات بشكل جوهري في الأردن خلال الأعوام القليلة الماضية. والخدمة مرخصة بموجب رخصة موحدة (Class License) مدتها عشر سنوات. والأسعار محررة بشكل كامل في حين أن نوعية ومعايير الخدمة قد تم التأكيد عليها في الرخصة. وهناك حالياً 22 شركة مرخصة لتقديم الخدمة. وقد ازداد عدد المشتركين بخدمة الإنترنت من 31.96 ألف مشترك في عام

2000 الى68.4 ألف مشترك في عام 2001. ونمت نسبة الانتشار خلال هذه الفترة من 6.3 مشترك لكل ألف مواطن في عام 2000 الى 13 مشترك لكل ألف مواطن في عام 2001.

6-خدمة الأتصالات العالمية الشخصية المتنقلة عبر الأقمار الصناعية (GMPCS):

تم الترخيص لشركة الثريا للاتصالات كمشغل لهذه الخدمة الجديدة، وتم الترخيص لشركة مؤسسة الشرق الأوسط للاتصالات كمقدم للخدمة. وتقديم الخدمة سواء كمشغل أو كمقدم للخدمة محررة بشكل كامل.

7-خدمة البطاقات المدفوعة مسبقا:

تم اعتماد آلية فتح باب تقديم الطلبات لترخيص تقديم خدمة البطاقات الهاتفية المدفوعة مسبقا (Telephone Prepaid Calling Services) للراغبين ممن تتوافر فيهم الشروط المعتمدة من قبل مجلس الإدارة بحيث تكون الرخصة بمفهوم الرخصة الفئوية الموحدة (Class License).

ويذكر انه يمكن استخدام تلك البطاقات في إجراء مكالمات هاتفية (محلية، وطنية ودولية) باستخدام أي هاتف عائد لشركة اتصالات عامة، دون أن يترتب على ذلك الهاتف أي مطالبة مالية من قبل شركات الأتصالات العامة جراء هذه المكالمة، حيث يتم اقتطاع قيمتها مباشرة وأوتوماتيكيا من قيمة البطاقة المدفوعة مقدما التي يمتلكها المواطن.

8-خدمة التتبع وتحديد الموقع الجغرافي والاستشعار عن بعد:

تم اعتماد أسس ترخيص تقديم خدمات التتبع وتحديد الموقع الجغرافي والاستشعار عن بعد (Tracking,Telemetry and Geographic Positioning) وفق أسلوب الرخصة الفئوية (Class License) لكل من تتوافر فيه الشروط المعتمدة في الهيئة.

أما بالنسبة للقطاعات المستفيدة من تلك الخدمات فتتمثل في قطاع نقل البضائع والترانزيت، قطاع نقل الركاب، قطاع توزيع البضائع، قطاع توزيع المحروقات والغاز، باصات نقل السياح، معدات الطوارئ والإنقاذ وسيارات الإسعاف، متابعة أعمال التهريب، خدمة الاستشعار عن بعد للمصانع والمخازن ومولدات الكهرباء وشبكات التوزيع ومضخات المياه الرئيسية ومراكز التخزين.

المبحث الثالث: شركة اتصالات أورانج

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة اورانج (orange)

أورانج هي العلامة التجارية التي تستخدمها فرانس تيليكوم لشركات تقديم خدمات المحمول والإنترنت التابعة لها. أنشئت العلامة في 1994 لصالح شبكة خدمات الهاتف المحمول في المملكة المتحدة التابعة لشركة هاتشيسون للاتصالات، وهي الشبكة التي قامت فرانس تيليكوم بشرائها وامتلاكها في أغسطس 2000. وفي 2006، تم تغيير اسم مقدم خدمات الإنترنت المعروف آنذاك باسم وانادو (Wanadoo) لتدخل تحت شعار أورانج هي الأخرى. تعتبر أورانج الآن العلامة التجارية الموحدة لمعظم الخدمات التي تقدمها فرانس تيليكوم. تم تأسيس أورانج فرنسا في العام 2000 ويقع مقرها في آركوي، فرنسا وتعمل في كلٍ من أوروبا (15 دولة وإفريقيا الشرق الأوسط(17 دولة).

تقوم أورانج بتوكيل علامتها في إسرائيل كما فعلت نفس الشيء في الماضي مع كل من أستراليا، الهند (حتى العام 2006)، وهونج كونج. وكان لدى أورانج أيضًا مشروعًا مشتركًا مع شركة تشاروين بوكبهاند في تايلاند حتى عام.2000. [1]

تلعب مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج دوراً محورياً في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر خدماتها المتكاملة من خطوط الهاتف الثابت والاتصالات الخلوية والإنترنت البناء الأساسي للاتصالات في المملكة، فضلاً عن مساهمتها في اندماج الأردن مع دول المنطقة والعالم أجمع.

قامت مجموعة الاتصالات الأردنية في عام 2006، ومن خلال أكبر اندماج من نوعه في سوق الاتصالات، بجمع شركاتها الأربعة تحت مظلة واحدة، لتصبح بذلك مشغل الاتصالات المتكامل الوحيد في الأردن.

في عام 2007، قامت المجموعة بتبني علامة Orangeالتجارية التابعة لمجموعة فرانس تيليكوم، في جميع خدماتها من ثابت، ومتنقل، وإنترنت ومحتوى، مضيفة بذلك إنجازاً كبيراً

[1] http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=3131

آخر لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقد كان الهدف الرئيسي من القيام بهذه الخطوة هو تزويد السوق الأردنية بخدمات الاتصالات المتطورة على غرار الخدمات العالمية، والتي تقدمها علامة Orange وتسعين التجارية لمئة وتسعين مليون عميل، موزعين على 220 دولة وإقليماً حول العالم.

منذ ذلك الوقت، تمكنت Orangeالأردن من توفير أفضل خدمات الاتصالات لعملائها من خلال باقة متنوعة وشاملة من الخدمات، وبتكلفة معقولة. ولعل آخر إنجازاتها يتمثل في إطلاقها لشبكة الجيل الثالث، لتكون بذلك مشغل الاتصالات الوحيد المرخص له بتقديم هذه الخدمة المتطورة في السوق المحلية.

قامت Orange الأردن في عام 2009 بافتتاح مركز Orange لأمن وحماية المعلومات، وهو مشروع ثوري يهدف إلى توفير خدمات أمن المعلومات طبقاً للمعايير الدولية، والتي تضاهي خدمات أمن المعلومات العالمية. ويخدم مركز التكنوسنتر للشركة كمدخلاً أساسياً لجميع الشركات التابعة لمجموعة فرانس تيليكوم- Orange في منطقة أفريقيا والشرق الأوسط وآسيا والتي ترغب بالحصول على التدفقات الابداعية للمركز من منتجات وخدمات الصوت، البوابات والوسائط المتعددة بالإضافة إلى النمو في خدمة الانترنت عريض النطاق.

استناداً إلى إمكانيتها في الاستفادة من الخبرة الكبيرة والواسعة لشريكها والمساهم الرئيسي فيها، مجموعة فرانس تيليكوم، تواصل مجموعة الاتصالات الأردنية-Orange توفير أحدث ما بجعبة صناعة الاتصالات عالمياً من خدمات، مدعمة ذلك بشبكتها الرقمية المتطورة التي تمتد لتغطي كافة أنحاء المملكة.

في إطار التزامها الراسخ تجاه المجتمع المحلي، وضعت مجموعة الاتصالات الأردنية-Orange أهدافاً لها تتماشى في مضمونها مع خطط التنمية المستدامة في المملكة، في سعي منها لتحقيق الانسجام بين نموها وأدائها التنافسي، والتزامها بالتنمية الاجتماعية وتحسين نوعية حياة الأجيال القادمة.

تقدم المجموعة الآن خـدماتها لأكـثر مـن 2.9 مليـون عميـل في المملكـة بأحـدث التقنيـات العالميـة وبأسعار في متناول الجميع.[1]

ثانياً: لمحة عن شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) الجانب المالي

تأسـست الـشركة الأردنيـة للاتـصالات في عـام 1971 تحـت اسـم «مؤسـسة الاتـصالات الـسلكية واللاسلكية»، كشركة مملوكة للحكومة، وفي عام 1997 تمت خصخصتها وأصبح اسمها « شركة الاتـصالات الأردنية» كشركة مساهمة عامة تقوم بتقدم خدمات الخطوط الثابتـة. وفي عـام 2000 دخلـت شركـة الاستثمار المشترك للاتصالات (JITCO) كمساهم في شركة الاتصالات الأردنية في صفقة بلغ حجمها 508 مليون دولار فيما توزعت الحصة مابين مجموعة فرانس تيليكوم بنسبه (88 ٪) والبنك العربي بنسبة(12 ٪) وفي تشرين الأول 2002، عرضت الحكومة 15 ٪ من أسهمها عـلى الجمهـور في إطـار عـالمي في عـرض استهدف كل من المستثمرين المحليين والأجانب، مما خفض من حصتها إلى 41.5 ٪. في عام 2006، قررت مجموعة الاتصالات الأردنية الجمع بين الخدمات الثابتة والخلوية و شبكة الانترنـت والأعـمال التجاريـة بالكامل تحت مظله مجموعة الاتصالات الأردنية (JT) من اجل إنشاء مشغل متكامل في الأردن. وخـلال تلك السنة، شهدت الشركة تغييرات كبيرة في هيكل المساهمين حيث قام، فـرانس تيليكـوم بـشراء 12 ٪ من حصة البنك العربي في JITCO وبالتالي رفع حصتها في شركة الاتصالات الأردنية إلى 40 ٪. علاوة على ذلك فان الحكومة قامت ببيع 5 ٪ من حصتها البالغة 41.5 ٪ إلى المؤسسة العامة للـضمان الاجتماعـي، و 10 ٪ لشركة نور للاتصالات في الكويت، وأخيرا 11 ٪ لفرانس تيليكوم مرة أخرى.

في كـانون الثـاني 2008 قامـت الحكومـة ببيـع 11.7 ٪ مـن حـصتها إلى المؤسـسة العامـة للضمان الاجتماعي، وبالتالي انخفضت نـسبة مـساهمتها إلى 3 ٪ وارتفعـت حـصة المؤسـسة العامة للضمان الاجتماعي إلى 29 ٪. وفي منتصف آب 2009 تم مـنح شركـة اورانـج الخلـوي

[1] -http://www.orange.jo/sites/residential/Arabic/Pages/AboutOrangeJordan.

رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة من خلال الاطلاع على البيانات المالية الموحـدة للأعـوام 2006 – 2009 والربع الثالث 2010 لشركة الاتصالات الأردنية.

1- شركة الاتصالات الأردنية (خدمة الاتصالات الثابتة)

تعتبر خدمات الاتصالات الثابتة اكبر قطاعات أعمال شركة الاتصالات الأردنية، حيث تشكل أكثر مـن 52.8% من إيرادات المجموعة، بالرغم من احتدام المنافسة على الاتصالات الدولية الصادرة والـواردة إلى المملكة.

أما إيرادات الاتصالات الثابتة فهي تتكون أولا من الحركة الهاتفية وهو الإيراد الأهم الـذي يـشكل ما نسبته 51% من إجمالي خدمات الاتصالات الثابتـة (والـذي يتكـون مـن إيـرادات المكالمـات الـصادر المحلية والوطنية والانترنت والخلوي والمكالمـات الـواردة الخلويـة والدوليـة)، وثانيـا مـن رسـوم توصـيل الخطوط والاشتراكات ورسوم أخرى، وأخيراً إيرادات الإدارات المـؤجرة وخـدمات نقـل البيانـات، وتـأثرت هذه الإيرادات بالمنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات وتوجه الزبائن نحو استخدام الخط الخلـوي أكـثر من الثابت، إما فيما يتعلق بعدد المشتركين الاتصالات الثابتة ففـي عـام 2006 بلـغ عـدد المـشتركين مـا مجموعه 614 إلف مشترك وانخفض في عام 2007 إلى 558 إلف مشترك، إما في عام 2009 الذي تـم فيـه جمع عدد المشتركين في الخطوط الثابتة والانترنت ليبلغ 815 إلف مشترك مقارنة مع 767 إلـف مـشترك لعام 2008 ويعزى ذلك نتيجة النمو والتحسن في عدد (ADSL) حيـث شـهد نمـو في الإيـرادات بنـسبة 18%.[1]

2- شركة الاتصالات الأردنية (خدمة اورانج للخط الخلوي)

Orange Mobile هي إحدى شركات المجموعة التي تمتلكهـا بالكامـل شركـة الاتـصالات الأردنيـة، وتأسست الشركة في أيلول عام 1999 بغـرض بنـاء شـبكة اتـصالات خلويـة حديثـة ومتطـورة باسـتخدام أحدث التقنيات المتوفرة. ويتألف قطاع أعمال الاتصالات المتنقلة فيها بشكل رئيسي من قطـاع خـدمات الهواتف الخلوية ومن الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل شركة اورنج التابعة لشركة الاتصالات.

[1]-http://www.mubasher.info/portal/ase/getDetailsStory.html

تتكون إيرادات الاتصالات الخلوية من إيرادات الحركة الهاتفية وهو الإيراد الأهم، ورسوم توصيل الخطوط والاشتراكات، والإيرادات الأخرى(التجوال الدولي، رسوم الربط والاشتراك ومبيعات الأجهزة وغيرها).حيث سجلت شركة اورنج في نهاية عام 2006 إيرادات من خدمات الاتصالات المتنقلة بلغت 140 مليون دينار وقد شهدت شركة اورانج آنذاك ارتفاعاً في عدد المشتركين ليصل إلى 1.41 مليون مشترك.واتت تلك الزيادة نتيجة العروض الجديدة التي قدمتها الشركة لجذب زبائن جدد وبلغت حصة اورنج السوقية 30%.وفي عام 2007 بلغت إيرادات خدمات الاتصالات المتنقلة 183.5 مليون دينار مرتفعاً بنسبة 31% عن العام السابق ووصل عدد المشتركين إلى 1.71 مليون مشترك وبلغت حصة اورانج السوقية آنذاك 32.4%، وخلال الفترة 2008 -2009 ارتفعت إيرادات الهاتف الخلوي لتصل إلى ما متوسطه 187 مليون دينار وكان ذلك نتيجة للإستراتيجية الجديدة للتسويق عن طريق إطلاق عروض تستهدف جماعات مختلفة مثل الطلاب والمحافظات والجيش بالإضافة إلى الاتفاقية التي أبرمتها الشركة مع الشركة الوطنية في فلسطين والتي من خلالها أطلقت الشركة خدمات المكالمات الدولية والتجوال الدولي بحلة جديدة، وقد ارتفعت قاعدة المشتركين في عام 2009 لتصل إلى 1.87 مليون مشترك، ومن التطورات التي طرأت في منتصف آب 2009 تم منح شركة اورانج الخلوي رخصة لتقديم خدمات الجيل الثالث في المملكة بصورة منفردة لمدة عام حتى تاريخ شباط 2011.

3- شركة الاتصالات الأردنية (خدمة اورانج للانترنت ونقل البيانات)

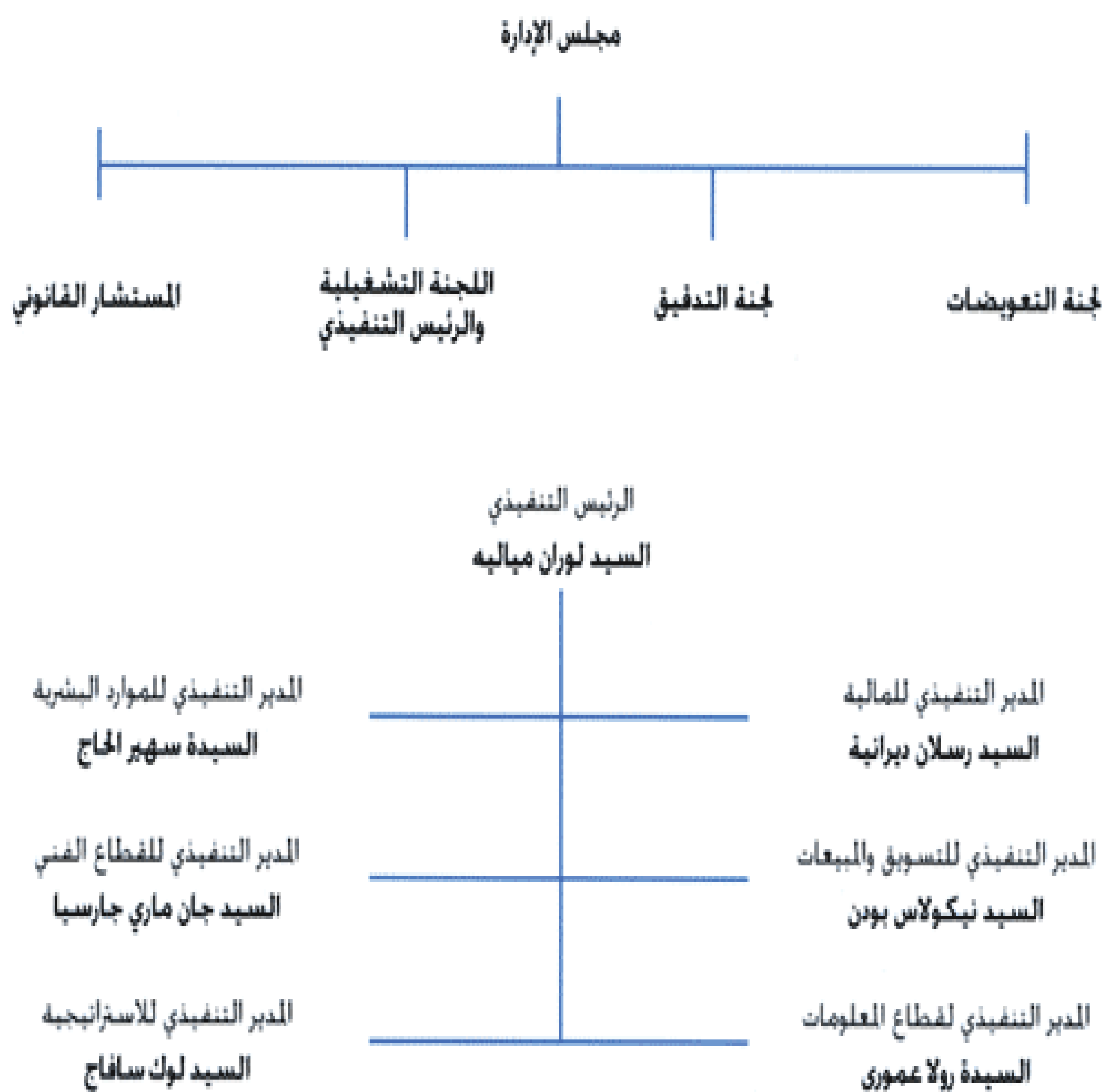
في عام 2001 أسست شركة الاتصالات الأردنية شركة مختصة بتقديم خدمات الانترنت تحت اسم «Global One» وفي نفس العام دخلت باسمها الجديد WanaDoo إلى السوق المحلية على إثر اتفاقية الشراكة التي جمعتها مع شركة «فرانس تيليكوم» التي تعتبر واحدة من أكبر الشركات المزودة لخدمة الإنترنت في أوروبا، وهي اليوم الشركة الرائدة في مجال توفير حلول الإنترنت في الأردن، إذ تبلغ حصتها السوقية أكثر 50% من إجمالي السوق. وكشركة سباقة في مجال تقديم خدمات الإنترنت الحديثة، كانت الأولى التي تقدم خدمة الخطوط السريعة(ADSL) وبطاقات الإنترنت المدفوعة مسبقاً «كوول نت»، وخدمات

المعطيات وخدمة التجوال للإنترنت وغيرها. إما قطاع خدمات اتصالات نقل البيانات فيتألف من خدمات نقل البيانات الدولية وخدمات الانترنت المقدمة من اورنج انترنت وشركة لايت سبيد (البحرين) وخدمات محتويات الانترنت المقدمة من أي – دايمنشن. وفي عام 2001 قامت شركة الاتصالات الأردنية بشراء شركة جلوبال ون (الأردن)، حيث أبرمت اتفاقية لاستخدام اسم تجاري مع شركة اورنج انترنت المملوكة بالكامل من فرانس تيليكوم وبموجب هذه الاتفاقية تدفع الشركة لفرانس تيليكوم رسماً يساوي 1% من إجمالي إيرادات مزودي خدمات الانترنت. وفي نهاية عام 2008 بدأت اورانج بتقديم خدمات Bitstream حيث بإمكان مستخدميها الاستفادة من خدمة الفوترة الموحدة لخدمات الخطوط السريعة التي يستخدموها. إيرادات خدمات نقل البيانات تتكون من مزودي خدمات الانترنت ومحتوياته، خدمات نقل البيانات الدولية، إيرادات لايت سبيد، حيث بلغت مجموع إيرادات خدمات نقل بيانات الانترنت 10.9 مليون دينار، وفي عام 2007 ارتفعت مبيعات خدمات نقل البيانات بنسبة 29.4% حيث بلغت 14.1 مليون دينار، وكانت الأسباب وراء هذا الارتفاع هو قيام الحكومة بمبادرة كمبيوتر لكل منزل، والسبب الثاني كان انخفاض كلفة حزم نقل المعلومات العريضة والتي كان لها التأثير المباشر على السعر المقدم للعميل.إما في عام 2008 فقد ارتفعت إيرادات خدمات نقل البيانات لتصل إلى 21.2 مليون دينار وبنسبة 50% نتيجة لارتفاع إيرادات لايت سبيد من 400 إلف دينار لتصل إلى 1.2 مليون دينار أي بزيادة بلغت 172%، إضافة لارتفاع إيرادات خدمات الانترنت بنسبة 54% نتيجة زيادة انتشار الانترنت.وقد استطاعت الشركة زيادة قاعدة مستخدمي الانترنت لديها من 38.6 إلف عميل في عام 2006 ليصل إلى 65.7 إلف عميل نهاية 2007، أما في عام 2008 فقد عاد هذا البند للارتفاع ليصل عدد مستخدمي الانترنت إلى 102.2 إلف عميل.أما عام 2009 فقد ارتفع عدد مشتركي الخطوط السريعة ليصل إلى 169 إلف عميل الأمر الذي ساهم بالارتفاع في عدد مشتركي الخطوط الثابتة والانترنت كما تم ذكره سابقا.

أعدت هذه الدراسة بتاريخ معين لغايات استرشادية ولا تعبر بالضرورة عن رأي شركة المحفظة الوطنية للأوراق المالية وهي ليست دعوة للاستثمار.[1]

ثالثا:الهيكل التنظيمي للشركة:

شكل(4-1) الهيكل التنظيمي لشركة اورنج للأتصالات



المصدر:

http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx، لموقع شركة اورنج، تاريخ الزيارة، 2014/4/14م.

[1]-**http://www.mubasher.info/portal/ase/getDetailsStory.html**

رابعا: التخطيط الاستراتيجي بشركة اورنج للأتصالات:

تسعى شركة اورنج ريادة سوق الأتصالات المحلية، كما ستواصل عبرها تحقيق الرؤيا الملكية السامية بجعل الاردن مركزاً اقليمياً للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

رؤية شركة اورنج للاتصالات :

رؤية جلالة الملك لقطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (إدراكاً منا بأن استثمار القطاع الخاص هو المحرك الحقيقي للتنمية الاقتصادية المستدامة، فقد اعتمدنا خطة عمل تهدف إلى تشجيع هذا الاستثمار في القطاعات الرئيسة في الاقتصاد الأردني، وتتضمن هذه الخطة سنّ التشريعات الهادفة إلى تحرير هذه القطاعات من خلال الخصخصة والتنظيم الملائم وضمان المنافسة العادلة).

تقوم رؤية شركة اورنج الاردنية على تحقيق رؤية جلالة الملك، (نحو بيئة اتصالات وخدمات بريدية متميزة تدعم بفاعلية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في الأردن).

العزم على اخذ زمام المبادرة والانتقال الى مستوى اكثر تقدما، من خلال إطلاقنا لباقة متنوعة من الخدمات المبتكرة التي تلبي احتياجات قاعدة زبائننا المتنامي من مستخدمي الهواتف الخلوية الذكية، ومواصلة المضي قدما في نشر الثورة التقنية وإدماجها في كافة قطاعات المجتمع الأردني.

إطلاق حزمة جديدة من خدمات البيانات والمحتوى التي تلبي المتطلبات العصرية للزبائن.

وعلى إيجاد اتصالات وتكنولوجيا معلومات و بريد ذات تنافسية عالية تسرع التطور الاجتماعي والاقتصادي وتحسن نوعية الحياة في كافة أنحاء المملكة وتتحقق رؤية قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال:تعزيز البيئة التشريعية والتنظيمية لأسواق منافسة تشجع الابداع والابتكار وتقدم الخدمات والمنتجات جودة عالية و دعم وتعزيز قدرة وتنافسية قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد محلياً واقليميا ودولياً واستقطاب الاستثمار و تعظيم الاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات وتعزيز مفاهيمها واستخداماتها للمساهمة في تحقيق الشمولية الاجتماعية وردم الفجوة الرقمية للوصول الى المجتمع المعرفي.

6- رسالة شركة اورنج للأتصالات:

اطلاق برنامج التحول(**NAMBAU**) والذي يعني Never Anymore Business As Usual .[1]

لبناء نموذج أعمال جديد لتحسين أدائنا ونتائج أعمالنا مطلقين عليه اسم "برنامج التحول، ويهدف الى تسريع معدل نمو الايرادات، والحفاض على رضى الزبون، وتشجيع فرق العمل في الشركة وتحفيزهم، وايضا السيطره على التكاليف بما يضمن مواصلة تحقيق الربح، ركيزة الإيرادات والنمو التي تستهدف العودة إلى مسار النمو وتوليد إيرادات إضافية للشركة، واضعين ثقتنا في فرق عمل التطوير والتسويق والمبيعات لتمكيننا من مواصلة تقديم حلول وخدمات اتصالات غير مسبوقة وبتكلفة أقل على الزبائن، فضلاً عن تحديد مجالات عمل جديدة لزيادة العائدات.

وإننا لنطمح إلى مواصلة تغيير الحياة نحو الأفضل، وإحراز المزيد من التقدم ليس فقط على مستوى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يتضمنه من خدمات ومنتجات، بل وعلى مستوى المنظومة المجتمعية والاقتصادية في المملكة.

- ضمان توفر خدمات اتصالات إلكترونية وبريدية متقدمة ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة للجميع
- تشجيع الابداع والابتكار وتقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية.
- العمل مع جميع المستفيدين والشركاء بانفتاح وشفافية ومهنية عالية
- حماية مصالح مشتركي خدمات الاتصالات والبريد والاستمرار بنشر التوعية.
- الحفاظ على بناء مؤسسي بمقاييس عالمية

[1] - http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx، لموقع شركة اورنج، تاريخ الزيارة، 2014/4/14م.

7- **التحديات :**[1]

8- الضغوط الضريبية الناتجة عن مضاعفة الضريبة على الخدمة الخلوية الى 24%، ومضاعفة الضريبة على الاجهزة الخلوية الى 16% قد ادت الى خفض الايرادات.

9- رفع التعرفة الكهربائية بنسبة 150% في منتصف 2012م، واضافة 5% في عام 2013 و 5% اخرى في مطلع 2014م، قد ادت لزيادة نفقات الشركة التشغيلية.

10- الضغوط التنافسية والمتواصلة التي يشهدها قطاع الاتصالات.

10- تدني القوة الشرائية للاردنين نتيجة الانكماش الاقتصدي العالمي.

11- تداعيات الربيع العربي، والازمة السورية، والتي تسببت بدورها في ايقاف احد اهم المشاريع بشركة اورنج، والمتمثلة في مشروع خط الالياف الضوئية الأرضي(جادي (JADIوالذي كان مخطط لة ان يمر في كل من السعودية والاردن وسوريا وتركيا، لربط الشرق والغرب بكوابل الياف ضوئية

12- مواجهه المملكة الاردنية الهاشمية صعوبات اقتصادية ومالية، اسهمت في اعاقة النمو المنشود في ايرادات الشركة.

الأنجازات التي حققتها شركة اورنج للاتصالات:[2]

1-استطاعت الشركة خلال العام 2013م، ان تترك المزيد من البصمات المميزة في صناعة الاتصالت المحلية، وذلك عبر تقديمها لباقة من احدث خدمات وحلول الاتصالات، في مجال الصوت والنترنت والربط الشبكي، الموجهه لمختلف القطاعات والفئات، كل على حدة بالاستناد الى امكانيات الشركة، وايضا بالاعتمداد على شبكاتها المتطورة التي تغطي المملكة، بالاضافة الى الاستفادة من الخبرة الكبيرة لمجموعة اورنج(Orange) العالمية، الامر الذي ادى الى نيلها بجدارة جائزة(حفل جوائز مجلسSAMENA) لعام 2013م وذالك عم طرحها

---

[1] - نفس نفس المرجع السابق.

[2] http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx، لموقع شركة اورنج، تاريخ الزيارة، 2014/4/14م.

افضل حلول الاعمال لقطاع الشركات(B2B)، والتي تجمع بين التكنولوجيا والابتكار وتقديم الخدمة المناسبة لكل قطاع.

2-قامت الشركة بطرح احدث خدمات الحوسبة السحابية، وافتتاح المركز الثاني للبيانات(Data Center)، وهو الاحدث في المنطقة، والذي يوفر باقة من الخدمات التي يعد من ابرزها، خدمات استضافة خوادم مشتركي Orange الاردن من المؤسسات والشركات،

3-اطلاق باقة جديدة من المنتجات والخدمات المبتكرة من خلال مركز بحوث التطوير التقنية، Technocenter والذي تم تاسيسة في الاردن2008م ليخدم منطقة اسيا والشرق الاوسط وافريقيا.

4-وضمن مسئوليات الشركة الاجتماعية، والتي تعتبر من اكثر الشركات المنتمية للوطن والمجتمع، فقد حرصت الشركة اورنج خلال عام 2013م، على المشاركة في احداث المزيد من التاثيرات المجتمعية الايجابية في عدد من القطاعات، وهو المر الذي مكنها من ان تكون جزءاً اساسيا من عمليات التطوير والارتقاء بعدة قطاعات اهمها الصحة والتعليم ومكافحة الفقر، وتشجيع الرياضة وذلك ضمن مسئولياتها الاجتماعية.

5-استفادة الشركة من كافة التحديات التي واجهتها، وحولتها الى فرص، وذلك من خلال، اطلاقها في الربع الثالث من العام الماضي 2013م لبرنامج (التحول)، الذي سيمتد حتى نهاية عام 2015م، ليجسد سعي الشركة نحو التغير الذي سحمل معه فرص جديدة، والذي ينطوي على اتخاذ قرارات سريعة تشمل مختلف منحي عمل الشركة، بهدف تحقيق افضل النتائج ضمنها، مما سؤدي الى التحول بنموذج ادارة اعمال الشركة الحالي الى نموذج افضل، والاستعداد للتكيف مع أي متغيرات ومواجهه أي تحديات قد تطراء مستقبلا بفاعلية وسرعة.

6- **الأهداف الإستراتيجية:**[1]

7- ضمان مواكبة سياسات وتشريعات قطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد للتطورات العالمية من خلال الدراسات والمسوحات الميدانية.

8- تمكين البيئة الاستثمارية لقطاع الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبريد.

9- استكمال برنامج شبكة الالياف الضوئية الوطني لتوفير البنية الأساسية لربط المدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية والصحية بشبكة ألياف ضوئية ذات سرعة عالية.

10- ترسيخ مفهوم الحكومة الالكترونية في المجتمع وخلق البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة وإطلاق خدمات حكومية الكترونية جديدة.

11- إطلاق ودعم المبادرات التي تساهم في خلق مجتمع معرفي وإلكتروني وردم الفجوة الرقمية.

12- ترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية في مجالات دعم المجتمع والصحة وترشيد الاستهلاك.

قيم شركة اورنج الاردنية:[2]

القيم المهنية: تطبيق الممارسات المهنية الفضلى في العمل وتغليب الموضوعة والاعتماد على الاسس العلمية لاتخاذ القرار، وضمان التطور المهني للموظفين بحسب الكفاءة والجهد في العمل

التميز: التميز في الاداء ونوعية الخدمة المقدمة والسعي نحو التطور المستمر والالتزام لتحقيق الاهداف الوطنية وتحقيق المصلحة العامة.

الشفافية: بساطة ووضوح كافة الاجرائات والعمليات وتوافرها حسب الاصول والنزاهة تطبيقها.

الابداع: التفكير الايجابي الخلاق والبعيد عن البيروقراطية وفتح المجال للحوار ومكافأة التطوير والمبادرة.

---

[1] -http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx ، لموقع شركة اورنج، تاريخ الزيارة، 2014/4/14م.

[2] - http://www.orange.jo/sites/residential/arabic/home/pages/default.aspx، لموقع شركة اورنج، تاريخ الزيارة، 2014/4/14م.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الاول:اجرائات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني:تحليل البيانات

المبحث الثالث:اختبار الفرضيات

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الاول

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الأسلوب الذي أتبع في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وكيفية توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها ثم التطرق للأسلوب الذي استخدم في تحليل البيانات.

اولا:مناهج الدراسة

استخدم الباحث المناهج الآتية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج القائم على تحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن ويخبرنا بما هو موجود حالياً، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط" وذلك لملائمة المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهدافها.

ب- المنهج الاستنباطي: للتعرف على طبيعة مشكلة الدراسة ومحاورها المختلفة.

ج- المنهج الاستقرائي: لاختبار فرضيات الدراسة.

د- المنهج التاريخي: لاستعراض تاريخ قطاع الاتصالات، ونبذه تاريخيه عن شركة اورنج بالاضافة الرجوع الى الدراسات السابقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورانج للاتصالات في الأردن، ممن هم في مسمى وظيفي (مدير، مساعد/نائب مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة)، والبالغ عددهم (243) موظفاً.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث يكون لكل فرد من أفراد المجتمع نفس فرصة الاختيار، وأن تكون العينة ممثلة لخصائص المجتمع، بحيث تكونت من أفراد مجتمع الدراسة وتم اخذ نسبه مئويه تمثل 30%.

حيث قام الباحث بتوزيع (75) استبانة وتم استرجاع (67) استبانة، واستبعاد 8 استبيان لعدم الجدية فيه، وبنسبة مئوية (89.3%).

ثالثا: أداة الدراسة (صحيفة الإستبيان):

هو ذلك المتغير المتعلق بفرضيات الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لآراء المبحوثين كممثلين للمجتمع المستهدف، وقد تم التعبير عنه في إستمارة المبحوثين في شكل عبارات ووضع لكل منها خمسة خيارات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمتمثل في الآتي:

أ- درجة التقدير أوافق بشدة وأعطيت الوزن (5).

ب- درجة التقدير أوافق وأعطيت الوزن (4).

ج- درجة التقدير محايد وأعطيت الوزن(3)

د- درجة التقدير لا أوافق وأعطيت الوزن(2)

هـ - درجة التقدير لا أوافق بشدة وأعطيت الوزن (1).

تم اعتماد المعيار التالي لأغراض تحليل النتائج:

أ- من 1 إلى أقل من 1.8 درجة تقدير منخفضة جداً.

ب- من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة تقدير منخفضة.

ج- من 2.6 إلى أقل من 3.4 درجة تقدير متوسطة.

د- من 3.4 إلى اقل من 4.2 درجة تقدير كبيرة.

ه - أكثر من 4.2 درجة تقدير كبيرة جداً.

في هذا البحث تم إعتماد أسلوب الإستبانة نسبة لمزاياها المتعددة، بالإضافة إلى أنه قد تم إعفاء المبحوث من كتابة إسمه مما يحفزه إلى إعطاء معلومات صحيحة موثوق بها.

وقد تم تصميم إستبانة هذا البحث لتكون صالحة لجمع البيانات من المبحوثين ولذلك فقد إحتوت بالإضافة إلى المقدمة والبيانات الشخصية على العبارات الموضوعية مع مراعاة إتساقها مع أهداف و فرضيات الدراسة.

و لبناء الإستبانة قام الباحث بالخطوات التالية :

أ. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة

منها في بناء فقرات الإستبانة وصياغتها وصولاً إلى التصميم النهائي لها.

ب. عرض الإستبانة بصورتها التمهيدية على الدكتور المشرف لإخذ موافقته عليها، وقد أوصى بعرضها للتحكيم.

رابعا: صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري تم عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (10) من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، انظر ملحق رقم (2).

حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وطُلِبَ منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لغرض الدراسة من حيث:

أ- مدى ملاءمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.

ب- مدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.

ج- إضافة إلى أية ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.

د- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها.

خامسا: ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكوّنة من (20) من الموظفين من نفس عينة الدراسة بأسلوب التطبيق وإعادة التطبيق بفاصل فترة زمنية مدتها أسبوعين بين التطبيق وإعادته. وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ومعامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة. وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا (86.7) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

سادسا: اجرائات الدراسة

قام الباحث بتوزيع الإستبانة على العينة المختارة بالبحث، وذلك للحصول على عدد من الإستمارات الصالحة لأجل التحليل الإحصائي، فتم الحصول على عدد 67 إستبانة بنسبة إستجابة 90.0 %، تم إستبعاد 8 منها غير صالحة، والتعامل مع 67 إستبيان.

تم رصد البيانات في برنامج SPSS، وبعد ذلك تم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة، و قد تم الإعتماد على إستعراض النتائج بإستخدام جداول التكرارات المشاهدة والمتوقعة كإحصاء وصفى وجدول إختبار مربع كاى (x^2) لإختبار معنوية فروق التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة.

وعند استعراض النتائج أُخذت في الاعتبار الملاحظات التالية :

1. إن جميع فرضيات الدراسة تدور حول ما إذا كان الوسط الحسابي لخيارات المبحوثين في كل عبارة من عبارات الاستبانة لا يختلف إختلافاً معنوياً عن الوسط الحسابي الإفتراضي للتوزيع الطبيعي للمجتمع تحت الدراسة.
2. الصياغة الإحصائية لجميع العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة تم إجراءها بحيث إذا جاءت الفروق صغيره أو غير معنوية إحصائياً عندئذ تقبل فرضية العدم وترفض فرضية الدراسة التي تفترض الأثر الإيجابي للعبارة. أما إذا كانت الفروق كبيرة أومعنوية فعندئذ ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الدراسة وبالتالي تعتبر العبارة ذات دلالة إحصائية.
3. الخطأ المسموح به والمعتمد في هذه الدراسة هو ($\alpha = 0.05$) أي أن درجة الثقة في جميع التقارير المتعلقة بقبول أورفض أية فرضية من فرضيات الدراسة هي 95 % أي ($1 - 0.05 = 0.95$).
4. قيمة (x^2) التي تترك مساحة مقدارها (α) (الخطأ المسموح به) على ذيل منحنى التوزيع الأيمن فيتم الحصول عليها من جدول التوزيع بدلالة قيمة (α) ودرجات الحرية والتي تساوي عدد الخيارات مطروح منه واحد.
5. يتم إتخاذ القرار من واقع جداول التحليل باستخدام برنامج (SPSS) فإن قيمة مستوى المعنوية التي تقل عن الخطأ المسموح به (α) فتدل على رفض فرضية العدم وبالتالي قبول فرضية الدراسة.

6. يتم التعليق على الجداول التكرارية بالمقارنة بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة من خلال المقارنة بين النسب المئوية المقابلة لكل من خياري الإجابة بالموافقة وعدم الموافقة ثم تأكيد مـايتم التوصل إليه من خلال معطيات جداول التحليل الإحصائي المتمثلة في جداول مربع كاي (x^2).
7. يتم تناول كل فرضية من فرضيات الدراسة على حدة وذلك بتتبع جميـع الفقـرات المتعلقـة بهـا في الاستبانة ثم ذكر التعليق العام عليها بالنظر إلى عباراتها مجتمعة، على أن يكون قبـول الفرضـية في حدود العبارات المذكورة فقط.
8. تم حزم كل فرضية بصورة متكاملة إحـصائياً، و تحليـل تكراراتهـا و إجـراء إختبـار كـاي تربيـع لهـا للحصول على قرار متكامل بقبول الفرضية من عدمه.

سابعا: المعالجة الإحصائية:

استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (spss)، حيـث تـم اسـتخدام المتوسـطات الحسابية ومربع كاي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وكل مجـال مـن مجـالات الأداة، والأداة ككـل، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كمؤشر للثبات ومعامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تحليل وصفي لبيئة توزيع الإستبيان (البيانات الشخصية) :

جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	48	71.6
أنثى	19	28.4
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

من الجدول (4-1) يلاحظ أن المنوال هو النوع ذكر، و بنسبة بلغت 71.6 %، بينما بلغت نسبة الإناث 28.4 %، وهي نسب متباعدة، وأن تركز العينة المبحوثة في الشريحة الذكورية.

هذا يدل على ان الشركة تعتمد على عنصر الذكور اكثر من عنصر الاناث.

جدول (4-2) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	34.3
5-10 سنوات	10	14.9
10-15 سنة	25	37.3
15 سنة فأكثر	9	13.4
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ عدد ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات (23) وبنسبة (34.3%)، وبلغ عدد ممن خبرتهم من 5 سنوات-10 سنوات (10) وبنسبة مئوية (14.9%)، وعدد ممن خبرتهم من

10-15 سنة (25) ونسبتهم (37.3%)، وأما عدد ممن خبرتهم أكثر من 15 سنة فبلغ عددهم (9) ونسبتهم (13.4%). وهذا مؤشر على توفر الخبرة و المهارات المهنية لدى العينة المبحوثة.

جدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	0	0
دبلوم متوسط	26	38.8
بكالوريوس	27	40.3
ماجستير	14	20.9
دكتوراة	0	0
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

من الجدول (4-3). يلاحظ أن المنوال هو الشريحة الحاصلة على مستوى تعليم جامعي بدرجة البكالوريوس، و بنسبة بلغت 40.3 %، وبحصر المستوي التعليمي البكالوريوس وفوق الجامعي نجد أن هذه الشريحة بلغت 61.2 % أي أن تركز العينة المبحوثة في المستوي التعليمي الجامعي فما فوق، مما يشير إلى توفر الوعي الأكاديمي والثقافة لإعطاء رأي يتعلق بموضوع البحث حتى يمكن إستخدامها في التحليل الإحصائي المتعلق بالبحث.

جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موظف	22	32.8
مشرف	27	40.3
رئيس قسم	8	11.9
مدير	2	2.9
عضو مجلس إدارة	8	11.9
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ عدد الموظفين (22) وبنسبة (32.8%)، وبلغ عدد المشرفين (27) وبنسبة مئوية (40.3%)، وأما عدد رؤساء الاقسام فبلغ (8) ونسبتهم (11.9%)، في حين ان عدد المدراء بلغ (2) ونسبتهم (2.9%)، وعدد اعضاء مجلس الادارة (8) ونسبتهم (11.9%). هذا يدل على زيادة الرقابة بصورة اكبر وافضل.

جدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30سنة	18	26.8
30-أقل من 40 سنة	20	29.8
40-اقل من 50 سنة	17	25.3
50 سنة فأكثر	12	17.9
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث بلغ عدد ممن أعمارهم اقل من 30 سنة (18) وبنسبة (26.8%)، وبلغ عدد ممن أعمارهم 30وأقل من 40 سنة (20) وبنسبة مئوية (29.8%)، وأما عدد الذين اعمارهم 40-اقل من 50 سنة فبلغ (17) ونسبتهم (25.3%)، في حين ان عدد الذين اعمارهم أكثرمن 50 سنة بلغ (12) ونسبتهم (12.9%). هذا يدل على ان الشركة تعتمد على عنصر الشباب.

جدول (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	27	40.3
أعزب	34	50.8
أرمل	2	2.9
مطلق	6	9.0
المجموع	67	100

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ عدد المتزوجين (27) وبنسبة (40.3%)، وبلغ عدد ممن حالتهم الاجتماعية أعزب (34) وبنسبة مئوية (50.8%)، وأما عدد الأرامل فبلغ (2) ونسبتهم (2.9%)، في حين ان عدد المطلقين بلغ (6) ونسبتهم (9.0%) و هذا يدل أن عنصر الشباب هو الأغلب.

تحليل عبارات الفرضية الأولى:

نص الفرضية " تؤثر كثافة المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات "

جدول (4-7) تقوم الشركة بجمع المعلومات عن المستفيدين من خدماتها من مصادر متعددة مما يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة

	التكرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	5	7.5	16.75	9.25-
محايد	30	44.8	16.75	28.05
لا أوافق	30	44.8	16.75	28.05
لا أوافق بشده	2	3.0	16.75	-13.75
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-7) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 7.5% بينما نسبة عدم الموافقة 47.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه

عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الشركة بجمع المعلومات عن المستفيدين من خدماتها من مصادر متعددة مما يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-8) تقوم الشركة بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة

	التكــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	15	22.4	16.75	5.65
محايد	14	20.9	16.75	4.15
لا أوافق	17	25.4	16.75	8.65
لا أوافق بشده	2	31.3	16.75	14.55
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-8) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 22.4% بينما نسبة عدم الموافقة 56.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الشركة بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-9) تتنبأ الشركة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	2	3.0	16.75	13.75-
محايد	13	19.4	16.75	2.65
لا أوافق	31	46.3	16.75	29.55
لا أوافق بشده	21	31.3	16.75	14.55
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-9) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 3.0% بينما نسبة عدم الموافقة 77.6 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تتنبأ الشركة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة.، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-10) تقوم الشركة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر

	التكـــــــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	12	17.9	16.75	1.15
محايد	13	19.4	16.75	2.65
لا أوافق	17	25.4	16.75	8.65
لا أوافق بشده	25	37.3	16.75	20.55
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-10) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 17.9% بينما نسبة عدم الموافقة 62.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الشركة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-11) تعمل الشركة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	6	9.0	16.75	-8.25
محايد	19	28.4	16.75	11.65
لا أوافق	21	31.3	16.75	14.55
لا أوافق بشده	21	31.3	16.75	14.55
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-11) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافـق، ونـسبة الموافقـة 9.0% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 62.6 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تعمل الشركة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر وسيتم القرار النهـائي للعبـارة بعـد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-12) يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	8	11.9	16.75	-6.25
محايد	29	43.3	16.75	26.55
لا أوافق	21	31.3	16.75	14.55
لا أوافق بشده	9	13.4	16.75	4.65-
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-12) يلاحظ أن المنـوال هـو لا أوافـق، ونـسبة الموافقـة 11.9% بيـنما نـسبة عـدم الموافقة 44.7 %، ويؤكـد ذلـك إنحـراف التكـرارات المـشاهدة عـن التكـرارات المتوقعـة في إتجـاه عـدم الموافقة، مما يرجح القـرار الإحـصائي بـرفض فرضـية الدراسـة و قبـول فرضـية العـدم في حـدود العبـارة المذكورة بالسؤال يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول عـلى البيانـات والمعلومـات عـن الانـشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

تحليل عبارات الفرضية الثانية:

نص الفرضية: تؤثر مرونة التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات

جدول (4-13) تستجيب الشركة للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	19	28.4	16.75	11.65
محايد	18	26.9	16.75	10.15
لا أوافق	16	23.9	16.75	7.15
لا أوافق بشده	14	20.9	16.75	4.15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية -2014

من الجدول (4-13) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 28.4% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 44.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تستجيب الشركة للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية وسيتم القـرار النهـائي للعبـارة بعـد إجـراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-14) تدرك الشركة أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	6	9.0	16.75	-7.75
محايد	27	40.3	16.75	23.55
لا أوافق	15	22.4	16.75	5.65
لا أوافق بشده	19	28.4	16.75	11.65
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-14) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافـق، ونـسبة الموافقـة 9.0% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 50.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تدرك الشركة أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلـة، وسـيتم القـرار النهـائي للعبـارة بعـد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-15) تدرك الشركة التغيرات في الأنظمة الحكومية

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	2	3.0	16.75	13.75-
محايد	25	37.3	16.75	20.55
لا أوافق	23	34.3	16.75	17.55
لا أوافق بشده	17	25.4	16.75	8.65
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-15) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافـق، ونـسبة الموافقـة 3.0% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 59.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تدرك الشركة التغيرات في الأنظمة الحكومية، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليـل كـاي تربيـع لها.

جدول (4-16) تتفهم الشركة التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها.

	التكرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	2	3.0	16.75	13.75-
محايد	29	43.3	16.75	26.55
لا أوافق	22	32.8	16.75	16.05
لا أوافق بشده	14	20.9	16.75	4.15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-16) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 3.0% بينما نسبة عدم الموافقة 53.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تتفهم الشركة التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-17) تقوم الشركة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين

	التكرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	17	25.4	16.75	8.65
محايد	14	20.9	16.75	4.15
لا أوافق	16	23.9	16.75	7.15
لا أوافق بشده	20	29.9	16.75	13.15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-17) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 25.4% بينما نسبة عدم الموافقة 53.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الشركة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-18) الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية في العمل

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق بشده	2	3.0	13.4	10.4-
أوافق	5	7.5	13.4	5.9-
محايد	19	28.4	13.4	15
لا أوافق	20	29.9	13.4	16 .7
لا أوافق بشده	21	31.3	13.4	17.9
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-18) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 10.5% بينما نسبة عدم الموافقة 61.2 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية في العمل، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

تحليل عبارات الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يؤثر الأفق التخطيطي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات

جدول (4-19) تأخذ الشركات الداعمة للشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق	10	14.9	16.75	1.85-
محايد	22	32.8	16.75	16.05
لا أوافق	19	28.4	16.75	11 .65
لا أوافق بشده	16	23.9	16.75	7.15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-19) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 14.9% بينما نسبة عدم الموافقة 52.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تأخذ الشركات الداعمة للشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-20) تأخذ الإدارة العليا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
اوافق بشده	2	3.0	13.4	10.4-
أوافق	8	11.9	13.4	1.5-
محايد	13	19.4	13.4	6.0
لا أوافق	25	37.3	13.4	23 .0
لا أوافق بشده	19	28.4	13.4	15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-20) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 14.9% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 65.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تأخذ الإدارة العليا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحـددة، وسـيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-21) تأخذ الإدارة الوسطى في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	17	25.4	16.75	1.5-
محايد	17	25.4	16.75	6.0
لا أوافق	15	22.4	16.75	0. 23
لا أوافق بشده	18	26.9	16.75	15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-21) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 25.4% بينما نسبة عدم الموافقة 49.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تأخذ الإدارة الوسطى في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-22) تأخذ الإدارة الدنيا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق بشده	1	1.5	13.4	-11.9
أوافق	12	17.9	13.4	4.5
محايد	23	34.3	13.4	20.9
لا أوافق	15	22.4	13.4	9 .0
لا أوافق بشده	16	23.9	13.4	10.5
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-22) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 19.4% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 46.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تأخذ الإدارة الدنيا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليـات والإجـراءات، وسـيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-23) وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق بشده	2	3.0	13.4	10.4-
أوافق	9	13.4	13.4	0
محايد	25	37.3	13.4	26.9
لا أوافق	11	16.4	13.4	3 .0
لا أوافق بشده	20	29.9	13.4	16.5
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-23) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 16.4% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 46.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-24) تقوم الشركة بدراسة الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	10	14.9	16.75	1.85-
محايد	30	44.8	16.75	28.05
لا أوافق	10	14.9	16.75	1.85-
لا أوافق بشده	17	25.4	16.75	8.65
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-24) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 16.4% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 46.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تقوم الشركة بدراسة الأنشطة والأعمال والمشروعات التـي تقـوم بهـا والخـدمات التـي تقـدمها، وسـيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-25) تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	6	9.0	16.75	7.75-
محايد	27	40.3	16.75	23.55
لا أوافق	15	22.4	16.75	5.65
لا أوافق بشده	19	28.4	16.75	11.65
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-25) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 16.75% بينما نسبة عدم الموافقة 50.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

تحليل عبارات الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: يؤثر وضع التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات

جدول (4-26) تساهم الادارة العليا في الشركة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف التسويقية

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	2	3.0	16.75	13.75-
محايد	25	37.3	16.75	20.55
لا أوافق	23	34.3	16.75	17.55
لا أوافق بشده	17	25.4	16.75	8.65
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-26) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 16.75% بينما نـسبة عـدم الموافقـة 59.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تساهم الادارة العليا في الشركة مـساهمة كبـيرة في صـياغة الأهـداف التـسويقية، وسـيتم القـرار النهـائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-27) تتولى الادارة الوسطى في الشركة عملية المسح البيئي الخارجي من اجل الحصول على معلومات دقيقة متعلقة بتسويق الخدمات

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	2	3.0	16.75	13.75-
محايد	29	43.3	16.75	26.55
لا أوافق	22	32.8	16.75	16.05
لا أوافق بشده	14	20.9	16.75	4.05
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-27) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 16.75% بينما نسبة عدم الموافقة 53.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تتولى الادارة الوسطى في الشركة عملية المسح البيئي الخارجي من اجل الحصول على معلومات دقيقة متعلقة بتسويق الخدمات، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-28) عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	17	25.4	16.75	8.65
محايد	14	20.9	16.75	4.15
لا أوافق	16	23.9	16.75	7.15
لا أوافق بشده	20	29.9	16.75	13 .15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-28) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 25.4% بينما نسبة عدم الموافقة 53.8 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة.، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-29) تتولى الادارة الوسطى في الشركة القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق بشده	2	3.0	13.4	10.4-
أوافق	5	7.5	13.4	5.9-
محايد	19	28.4	13.4	15
لا أوافق	20	29.9	13.4	16 .5
لا أوافق بشده	21	31.3	13.4	17 .9
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-29) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقـة 10.5% بيـنما نـسبة عـدم الموافقـة 61.2 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجـاه عـدم الموافقـة، مـما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حـدود العبـارة المـذكورة بالـسؤال تتولى الادارة الوسطى في الشركةالقيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليـا، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-30) تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	10	14.9	16.75	1.85-
محايد	22	32.8	16.75	16.05
لا أوافق	19	28.4	16.75	11 .65
لا أوافق بشده	16	23.9	16.75	7 .15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-30) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 14.9% بينما نسبة عدم الموافقة 52.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية. وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-31) يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق بشده	2	3.0	13.4	10.4-
أوافق	8	11.9	13.4	1.5-
محايد	13	19.4	13.4	6.0
لا أوافق	25	37.3	13.4	23 .9
لا أوافق بشده	19	28.4	13.4	15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-31) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 26.8% بينما نسبة عدم الموافقة 65.7 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

جدول (4-32) تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين

	التكـــرار المشاهد	النسبة %	التكرار المتوقع	الإنحراف
أوافق	17	25.4	16.75	8.65
محايد	17	25.4	16.75	8.65
لا أوافق	15	22.4	16.75	5 .65
لا أوافق بشده	18	26.9	16.75	10.15
إجمالي	67	100.0	67	

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول (4-32) يلاحظ أن المنوال هو لا أوافق، ونسبة الموافقة 25.4% بينما نسبة عدم الموافقة 49.3 %، ويؤكد ذلك إنحراف التكرارات المشاهدة عن التكرارات المتوقعة في إتجاه عدم الموافقة، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة و قبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة بالسؤال تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين، وسيتم القرار النهائي للعبارة بعد إجراء تحليل كاي تربيع لها.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى: تؤثر كثافة المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات.

جدول (4-33) نتائج اختبار كاي لدلالة الفروق للاجابة على الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	المتوسط	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن المستفيدين من خدماتها من مصادر متعددة مما يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة	3.43	42.194	*0.000
2	تقوم الشركة بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة.	3.65	1.716	0.633
3	تتنبأ الشركة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة.	4.05	27.030	*0.000
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر.	3.82	6.254	0.100
5	تعمل الشركة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر	3.85	9.358	*0.025
6	يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية	3.46	18.194	*0.000
الكلي		3.71	27.075	*0.003

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-33) ما يلي:

❖ **الفقرة الأولى:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تقوم بجمع المعلومات عن المستفيدين من خدماتها من مصادر متعددة

مما يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة. وتعزى هذه النتيجة إلى حسن التخطيط الذي تتمتع بـه شركة أورانج والتي تعتبر أحدى الشركات العريقة في مجال الاتصالات.

❖ **الفقرة الثانية:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كـاي (0.633) أكـبر مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احـصائية في اجابـات المبحـوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الشركة لا تقوم بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن شركة أورانج أحدى الشركات المتميزة التي انفردت بتقديم خدمات مثل خدمات الجيل الثالث.

❖ **الفقرة الثالثة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كـاي (0.000) أقـل مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الـذي يعنـي أن الـشركة تتنبأ برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة. وتعزى هذه النيجة إلى أن شركة أورانج تهتم كثيراً برضا مستفيديها مما يجعلها تسعى وراء تقيدم أفضل الخدمات.

❖ **الفقرة الرابعة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.100) أكـبر مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احـصائية في اجابـات المبحـوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الشركة لا تقوم بإجراء دراسات عن إحتياجات المـستفيدين بـشكل مـستمر، وتعـزى هـذه النتيجـة إلى اعتماد شركة أورانج للاتصالات على عدد الشكاوى المقدمة من متلقي الخدمة لديها مـما يجعلهـا تعيـد النظر في خدماتها مجدداً.

❖ **الفقرة الخامسة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.025) أقل من مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الـذي يعنـي أن الـشركة على تعمل أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبـشكل مـستمر. وهـذا الأمـر واضـح مـن خـلال اطـلاق خدمة قدمتها شركة أورانج حول تقييم الخدمات التي تقـدمها الـشركة الأمـر الـذي يمكنهـا مـن تقيـيم وضعها في السوق.

❖ **الفقرة السادسة:** نجد ان القيمـة الاحتماليـة لاختبـار مربـع كـاي (0.000) أقـل مـن مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابـات المبحـوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تقوم بالرجوع الى الإدارات التنفيذيـة للحـصول عـلى البيانـات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية، ويعتبر هذا الإجراء نـوع مـن

الشماركة في التخطيط وصنع القرارات التي تتمتع بها شركة أورانج من خلال محاولتها إشراك موظفيها وتمكينهم.

❖ **الفرضية ككل:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.003) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن كثافة المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما كان التخطيط يشمل اكبر عدد ممكن من القطاعات في المجتمع كلما كان له أثر في تسويق الخدمات.

اختبار الفرضية الثانية: تؤثر مرونة التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات.

جدول (4-34) نتائج اختبار كاي لدلالة الفروق للاجابة على الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	المتوسط	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تستجيب الشركة للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية.	3.37	0.881	0.830
2	تدرك الشركة أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة.	3.70	13.657	0.003*
3	تدرك الشركة التغيرات في الأنظمة الحكومية.	3.82	19.388	0.000*
4	تتفهم الشركة التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها.	3.71	24.045	0.000*
5	تقوم الشركة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين.	3.58	1.119	0.772
6	الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية في العمل.	3.79	24.866	0.000*
الكلي		3.66	25.985	0.017*

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-34) ما يلي:

❖ **الفقرة الأولى:** نجد ان القيمـة الاحتماليـة لاختبـار مربـع كـاي (0.830) أكـبر مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالـة احـصائية في اجابـات المبحـوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الشركة لا تستجيب للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية.

❖ **الفقرة الثانية:** نجد ان القيمـة الاحتماليـة لاختبـار مربـع كـاي (0.003) أقـل مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الـشركة تدرك أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن التنافس في مجال الاتصالات الخلوية موجود بشكل ملحوظ بين الشركات الأمر الذي يجعل الشركة تدرك أهمية الـشركات المنافسة مما يدفعها لتقديم خدمات تسويق أفضل.

❖ **الفقرة الثالثة:** نجد ان القيمـة الاحتماليـة لاختبـار مربـع كـاي (0.000) أقـل مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الـشركة تدرك التغيرات في الأنظمة الحكومية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الحكومة تمتلك نصيباً كبيراً مـن أسـهم شركة أورانج مما يدفع الشركة إلى إدراك التغيرات في الأنظمة الحكومية.

❖ **الفقرة الرابعة:** نجد ان القيمة الاحتماليـة لاختبـار مربـع كـاي (0.000) أقـل مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الـشركة تتفهم التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها. وتعزى هذه النتيجة عـلى ان الـشركة تقوم بالبحث عن افضل الخدمات للمستفيدين لأرضاءهم وجذب أكبر عدد ممكن.

❖ **الفقرة الخامسة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربـع كـاي (0.000) أقـل مـن مـستوى الدلالـة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمـر الـذي يعنـي أن الـشركة تقوم بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين. وهذه نتيجـة طبيعيـة حيث تقوم الـشركة بـإجراء تعـديلات في اسـتراتيجياتها لتلبيـة احتياجـات المـستفيدين ومواكبـة التقـدم العلمي والتكنولوجي.

❖ **الفقرة السادسة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية في العمل، وتعزى هذه النتيجة على نجاح هذه الشركة وسعيها للتميز مما يجعلها تعيد النظر في خططها واستراتيجياتها.

❖ **الفرضية ككل:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.007) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن مرونة التخطيط الاستراتيجي تؤثر على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة أحدى الشركات الناجحة عالمياً مما يجعل مسألة التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً وهاماً جداً لها مما يجعل الشركة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي وأن يكون مرناً وملائماً لواقع الخدمات ويلبي احتياجات المستفيدين، ويضع حلولاً جذرية للمشكلات التي من الممكن ان تعترض الشركة.

اختبار الفرضية الثالثة: يؤثر الأفق التخطيطي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات.

جدول (4-35) نتائج اختبار كاي لدلالة الفروق للاجابة على الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	المتوسط	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تأخذ الشركات الداعمة للشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل.	3.61	14.701	0.019*
2	تأخذ الإدارة العليا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة.	3.76	24.269	0.000*
3	تأخذ الإدارة الوسطى في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة.	3.50	14.254	0.001*
4	تأخذ الإدارة الدنيا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات.	3.49	19.194	0.001*
5	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين	3.56	24.866	0.000*
6	تقوم الشركة بدراسة الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها	3.50	15.925	0.001*
7	تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة	3.70	13.657	0.003*
الكلي		3.59	16.567	0.011*

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-35) ما يلي:

- **الفقرة الأولى:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.019) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تأخذ الشركات الداعمة للشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات الداعمة يتحتم عليها اخذ الوقت الكافي كون

الدعم المقدم يعتبر بملايين الدولارات الأمر الذي يدفع الشركات الداعمة أخذ الوقت الكافي لا تخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل.

- **الفقرة الثانية:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تأخذ الإدارة العليا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يقع على عاتق الإدارة العليا المسؤولية الكبيرة في التخطيط واتخاذ القرارات مما يدفعها الى التأني في اتخاذ القرارات حتى لا تقع في أخطاء أو يلحق الضرر بالشركة نتيجة التسرع في اتخاذ القرارات.

- **الفقرة الثالثة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تأخذ الإدارة الوسطى في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات بحاجة إلى التأني والدقة وعدم التسرع في إصدار الأحكام وخاصة أن اتخاذ أي قرار خاطئ من الممكن أن يحمل الشركة خسائر ربما تكون كبيرة.

- **الفقرة الرابعة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الإدارة الدنيا في الشركة تأخذ وقتاً كافياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات بحاجة إلى التأني والدقة وعدم التسرع في إصدار الأحكام وخاصة أن اتخاذ أي قرار خاطئ من الممكن أن يحمل الشركة خسائر ربما تكون كبيرة.

الفقرة الخامسة: نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قطاع الاتصالات في الاردن يشهد تنافساً في مجال تسويق الخدمات مما يدفع الشركات الى الاهتمام بمنافسيها.

الفقرة السادسة: نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تقوم بدراسة الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح هذه الشركة وسعيها للتميز مما يجعلها تقوم بدراسة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها، من أجل الوقوف على فاعليتها ومدى كلفتها، وإمكانية نجاحها.

الفقرة السابعة: نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.003) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تركز جهودها عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة، وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح هذه الشركة وسعيها للتميز.

الفرضية ككل: نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.011) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الأفق التخطيطي يؤثر على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة أحدى الشركات الناجحة عالمياً مما يجعل مسألة التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً وهاماً جداً لها مما يجعل الشركة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي وأن يكون مرناً وملائماً لواقع الخدمات ويلبي احتياجات المستفيدين، ويضع حلولاً جذرية للمشكلات التي من الممكن ان تعترض الشركة.

اختبار الفرضية الرابعة: يؤثر وضع التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات.

جدول (4-36) نتائج اختبار كاي لدلالة الفروق للاجابة على الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	المتوسط	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
1	تساهم الادارة العليا في الشركة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف التسويقية.	3.82	19.388	0.000*
2	تتولى الادارة الوسطى في الشركة عملية المسح البيئي الخارجي من اجل الحصول على معلومات دقيقة متعلقة بتسويق الخدمات	3.71	24.045	0.000*
3	عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة.	3.58	11.119	0.001*
4	تتولى الادارة الوسطى في الشركة القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا.	3.79	24.866	0.000*
5	تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية.	3.61	14.701	0.000*
6	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية	3.76	24.269	0.000*
7	تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين	3.50	23.284	0.003*
الكلي		3.68	20.970	0.004*

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الاستبانة، 2014م

يبين الجدول (4-36) ما يلي:

-**الفقرة الأولى:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تساهم الادارة العليا في الشركة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف التسويقية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن من مهام الإدارة العليا في شركة أورانج للاتصالات وضع الأهداف التسويقية ووضع الخطط وآليات التنفيذ، ويتحتم على الإدارات الدنيا تحقيق الأهداف التسويقية.

- **الفقرة الثانية:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تتولى الادارة الوسطى في الشركة عملية المسح البيئي الخارجي من اجل الحصول على معلومات دقيقة متعلقة بتسويق الخدمات. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يقع على عاتق الإدارة الوسطى المسؤولية الكبيرة في التخطيط وتنفيذ القرارات ومن واجباتها عملية المسح البيئي للتعرف على احتياجات المستفيدين ورغباتهم والخدمات التي يحتاجونها.

- **الفقرة الثالثة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الاتصالات بصفة عامة تسعى نحو ارضاء المستفيد في الدرجة الأولى الى جانب طموحات الجهات الداعمة.

- **الفقرة الرابعة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تتولى الادارة الوسطى في الشركة القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه من مهام الإدارة الوسطى القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجة المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا.

- **الفقرة الخامسة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية الرقابة من مهام الإدارة العليا في الشركة حيث تقوم بالرقابة للتأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الإنحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

- **الفقرة السادسة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أنه يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعزى هذه النتيجة إلى نجاح هذه الشركة وسعيها للتميز مما يجعلها تقوم بتوزيع المهام المختلفة على أكبر عدد ممكن على العاملين وضمن اختصاص كل موظف من موظفي الشركة مع تمكنيهم إدارياً من انجاز الكثير من المهام واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا فيما يتعلق بآليات تنفيذ الأعمال.

- **الفقرة السابعة:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.003) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن الشركة تركز جهودها عند وضع الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين، وتعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الاتصالات تسعى للتنافس فيما بينها مما يدفعها للبحث عن بدائل من أجل طرح خدمات منافسة وبأقل الأسعار مما يجعلها تسعى لترشيد تكاليف الانتاج من أجل زيادة الأرباح أولاً وتخفيض أسعار الخدمات في ظل وجود التنافس.

- **الفرضية ككل:** نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي (0.011) أقل من مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين، الأمر الذي يعني أن وضع التخطيط الاستراتيجي يؤثر على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة أحدى الشركات الناجحة عالمياً مما يجعل مسألة التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً وهاماً جداً لها مما يجعل الشركة تهتم بالتخطيط

الاستراتيجي وأن يكون مرناً وملائماً لواقع الخدمات ويلبي احتياجات المستفيدين، ويضع حلـولاً جذريـة للمشكلات التي من الممكن ان تعترض الشركة.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولا: النتائج

توصل الباحث من خلال الدراسة الى عدد من النتائج وهي:

1. يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.
2. توصلت الدراسة الى أن الاحتياجات والمطالب البشرية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي وأن ما يتم تسويقه هو السلع والخدمات، التي تشبع هذه الاحتياجات والمطالب، وان التبادل وسيلة لإشباع الاحتياجات ويتطلب أن يكون هناك طرفان كل منهما لديه شيء ذو قيمة عند الطرف الآخر وكل طرف قادر على الاتصال بالآخر وتسليمه هذا الشيء وكل منهم لديه الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر.
3. توصلت الدراسة الى ان كثافة المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات، وان جمع المعلومات من مستفيدين خدمات الشركة ومن مصادر متعددة يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة.
4. تقوم الشركة بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة و تتنبأ برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة. وتحديد إحتياجات المستفيدين منها بشكل مستمر و أخذ آرائهم في الخدمات المقدمة لهم.
5. عدم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية، يؤثر على وضع الخطط الإستراتيجية.
6. تؤثر مرونة التخطيط الاستراتيجي على خدمات التسويق في شركة أورانج للاتصالات، مما يؤثر على التكيف مع التغيرات البيئية.

7. تدرك الشركة أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة وتـدرك التغـيرات في الأنظمـة الحكومية و تتفهم التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها

8. ان الشركة تتكيف مع البيئة الخارجية في اغتنام الفرص وتجنب المهددات من اجل الاسـتمرارية وتجديد وتطوير حياة دورة الشركة.

9. تأخـذ الإدارة العليـا و الإدارة الوسـطى في الـشركة وقـت كـافي لاتخـاذ القـرارات المتعلقـة باستراتيجيات العمل المحددة .

10. تركز الشركة جهودها عند وضـع الإسـتراتيجية عـلى تقـديم خدمـة متميـزة ذات قيمـة أعظـم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعـة مقابـل الحـصول عـلى تلك الخدمة.

11. عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبـار طموحـات الجهـات الداعمـة وكافـة المستفيدين من الخدمات المقدمة.

12. لا تهتم الادارة الوسطى في الشركة بالقيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقـاً لتوجيهـات الإدارة العليا.

13. تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية.

14. يتم تنظيم وتوزيع الأنـشطة والمهـام عـلى العـاملين في مختلـف الأقـسام بطريقـة تمكـنهم مـن تحقيق الأهداف الإستراتيجية

ثانياً: التوصيات

توصل الباحث الى عدد من التوصيات وهي:

1. ضرورة التخطيط الاستراتيجي قبل المباشرة بتسويق الخدمات في شركات الاتصالات لرفع كفاءة التسويق وتجنب حالات الفشل مستقبلاً.
2. ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بالمسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة الاهتمام بعنصر المرونة في التخطيط الاستراتيجي ليتواءم التخطيط مع متطلبات الواقع.
4. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لما له أثر واضح على تسويق الخدمات.
5. ضرورة اشراك الإدارات المختلفة في التخطيط الاستراتيجي، وإشراك العاملين.
6. تشجيع العاملين على عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤولية والحرص على الحفاظ على كفاءة تسويق الخدمات في شركات الاتصالات
7. أهمية قيام الشركة بدراسة الأنشطة و الأعمال و المشروعات التي تنوي القيام بها.
8. القيام بإجراء التعديلات الإستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية ولتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات الشركة.
9. ضرورة قيام الادارة الوسطى في الشركة بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا.
10. أهمية الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.
11. تركيز الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، و تلبي الخدمة المقدمة حاجاتهم و رغباتهم.
12. إجراء دراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي لشركات الاتصالات الأردنية والحلول المقترحة لمواجهتها.
13. إجراء دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية في البنوك التجارية في الأردن.
14. إجراء دراسة حول أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي لشركات التأمين في الأردن.

قائمة المراجع

اولا: القرآن الكريم

ثانيا: الكتب العربية:

1. احمد ماهر، **التخطيط التنفيذي**، ط2.الاسكندرية الدار الجامعية 2010م.
2. أبو قحف وآخرون، **التسويق** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م).
3. أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م).
4. احمد قطامين، **الادارة الااستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**، عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م.
5. احمد ماهر، **التخطيط التنفيذي**، ط2، الاسكندرية الدار الجامعية، 2010م.
6. احمد محمد فهمي البرزنجي، **تسويق الخدمات**، (عمان: دار للنشر والتوزيع، 2004م).
7. بشير عباس العلاق و محمود حاسم الصميدعي، **اساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، عمان، دار المناهل، 2012م.
8. بشير عباس العلاق وحميد عبدالنبي الطائي، **تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2000).
9. بكري الطيب موسى، **الحالات الاستراتيجية في الادارة الاستراتيجية**، ط1، 2005م السودان.
10. بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، (عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م).
11. توماس هيلين وأمين هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990).
12. ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، ال**إدارة الإستراتيجية:مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
13. ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).

14. جعفر عبد اللـه موسى ادريس، **الادارة الاستراتيجية**، (السعودية، خوارزمي العلمية للنشر والتوزيـع، ط1، 2013م).

15. جلال العبد، **إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهـارات**، (القـاهرة: الـدار الجامعيـة للنـشر، 2003).

16. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحـديث (مـدخل شـامل)**، (عـمان: اليـازوي للنـشر والتوزيع، 2006).

17. خضر كاضم محمود، **ادارة الانتاج والعمليات**، عمان دار الصفا للطباعه والنشر والتوزيع، 2002م.

18. رضوان الامين عبدالرحمن، **اساسيات التسويق**، ط1، جامعة الزعيم الازهري، كليـة الدراسـات التقنيـة والتنموية، دت.

19. رعد الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2002).

20. رعد عبد الكريم حبيب وهند ناصر الشدوخي، **التسويق**، ط1، (جدة: مكتبة المتمدن، 1994).

21. ري اتش جاريسون، اريك نورينر، ترجمة: محمد عـصام الـدين زايـد، مراجعـة: احمـد حامـد حجـاج، **المحاسبة الإدارية**، (الرياض: دار المريخ).

22. زكريا الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، (عمان: دار اليـازوري العلميـة للنشر، 2000).

23. زهير ثابت، **الدليل العملي للتسويق**، (بيروت: الشركة العربية للإعلام، 1993م).

24. زينب الجبر، **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**، (أبوظبي: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2002).

25. سامي أبو الروس، **إدارة الموارد البشرية**، (غزة: الجامعة الإسلامية، 2004).

26. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).

27. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2000).
28. سعيد محمد المصري، **إدارة الأنشطة الخدمية مفاهيم إستراتيجيات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
29. سلام الحاج عبد الله باب الله، **الاستراتيجية، مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية**، ط1، 2007م، الخرطوم، شركة اواب للخدمات واعمال الطباعة المحدودة.
30. سلسلة الإدارة المثلى، : **التفكير الاستراتيجي**، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2006).
31. سلسلة الإدارة المثلي، **التفكير الإستراتيجي**، (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).
32. السيد احمد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، ط2، (القاهرة: دار الكتب، 1999).
33. السيد عليوة، **التجارة الالكترونية ومهارات التسويق العلمي**، (القاهرة: دار الأمين، 2002).
34. شادي ابوالفتوح، **التسويق**، ط2. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م).
35. شريف أحمد شريف العاصي، **الترويج والعلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة** ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
36. صديق عفيفي والعادل عطية، **إدارة التسويق**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1986م).
37. صلاح الشنواني، **الإدارة الحديثة المفهوم والإستراتيجية**، (الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
38. طارق طه، **التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية**، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
39. طاهر محمود الكلالدة، **استراتيجية ادارة الموارد البشرية**،)عمان :دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011م).
40. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال " الأساسيات والتطبيق**" ط9، (القاهرة: المتحدة للإعلان، 1999).
41. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق، (القاهرة: مطبعة النيل، 1996م).

42.عايدة خطاب، **سلسلة محاضرات غير منشورة**، جامعة عين شمس، مصر، 1989م.

43.عبـد الحميـد المغـربي، **الإدارة الإسـتراتيجية في البنـوك الاسـلامية**، ط1، المعهـد الإسـلامي للبحـوث والتدريب، بحث رقم 66، 2004.

44.عبد الحميـد المغـربي، **الإدارة الإسـتراتيجية لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعـشرين**، (القـاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).

45.عبد السلام أبو قحف، **إدارة النـشاط التـسويقي "مـدخل بنـاء المهـارات"** (القـاهرة: المكتـب العـربي الحديث، 1999).

46.عبد السلام ابوقحف، **سياسات الأعمال والإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1992).

47.عبد الفتاح ذيـاب حـسينى، **طريقـك الى الفاعليـة، التخطـيط والرقابـة اسـاس النجـاح الادارة**، ط 2، 1996، القاهرة مطبعة النيل.

48.على السيد وآخرون، **التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).

49.على محمد ربابعة، بشير عباس العلاق، **الترويج والإعـلان التجاريـة (مـدخل متكامـل)**، (عـمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2007).

50.علي السلمي، **الإدارة المعاصرة**، (القاهرة: مكتبة الغريب، 2000).

51.عمر سلمان، **التسويق من منظور بلد نامي**، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1996).

52.غنيم عثمان، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، ط2، (عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2001).

53.فارس عبدالـلـه كاضم الجنابي، **اساسيات الادارة**، شركه مطابع السودان للعملـة المحـدودة، الخرطـوم، 2011م.

54.فاضل حمد القيسي، وعلي حسون الطائي، **الادارة الاستراتيجية، نظريات مدخل امثلة وقضايا معاصرة**، 1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2014م.

55.فريد راغب النجار، **التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي**، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2011م).

56. لؤي سحويل، **ملخص عن قطاع التكنولوجيا والاتصالات في الاردن**، منشورات وزارة الصناعة والتجارة، 2010.

57. ليلى بنت سعد الهاشم، **واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2006

58. ماجد الفرا وآخرون، **الإدارة المفاهيم والممارسات**، (غزة: مكتبة الجامعة الإسلامية، 2000).

59. مانديرميشيل، **فن التعليم الوظيفي، "الأهداف، الإستراتيجيات**، التقويم "' ترجمة: نبيل النوال، (دمشق: دار الرضا للنشر، 2003).

60. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، **إدارة وإستراتيجية العمليات**، عمان، 2001.

61. مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي**، عمان دار المناهل للنشر والتوزيع، 2009م.

62. محمد الآغا، **سلسلة محاضرات في التخطيط التربوي**، الجامعة الإسلامية، غزة، دت.

63. محمد الحملاوي وآخرون، **إدارة الإنتاج والعمليات**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991).

64. محمد صادق بازرعة، **إدارة التسويق"الجزء الأول**"، (بيروت: دار النهضة، 1985).

65. محمد حسين أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي**، ط7، (الخرطوم: مكتبة صك العملة، 2012م).

66. محمد غنيم، **التخطيط التربوي**، (عمان: دار المسيرة للنشر، 2000).

67. محمد مرعي، **دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**، (دمشق: دار الرضا للنشر، 1999).

68. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

69. محمد ناصر وغياث ترجمان، **تسويق الخدمات**، (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2006م).

70. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي متكامل،** (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001م).

71. مرار فيصل، **الإدارة الأسس والنظريات والوظائف**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1982).

72. مصطفى محمود ابو بكر، **المدير المعاصر وادارة الاعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الاسكندرية، دار الجامعية، 2003م.

73. ناجي بن حسين وفريد كورتل، **التسويق (المبادئ والسياسات)**، (الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة، 2001).

74. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).

75. نبيل خليل، **الإدارة الإستراتيجية:تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**، (القاهرة: دار المعارف، 1995).

76. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجي:المفهوم –الاهمية التحديات، عمان جدارا للكتاب العلمي، 2009م، ص 82.

77. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط3، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).

78. هاني حامد ضمور وبشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، ط1، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م.

79. هوشيار معروف، **التخطيط الاستراتيجي**، عمان دار وائل للنشر، 2009م.

ثالثا: الكتب الأجنبية

1. Alfred Chandler,"Strategy and Structure "Mass:M.I.T Press,Cambridge,1962,P15
2. Grant Robinson, " Strategic Management Teachniques" , Butter Worths, 1986, p.3
3. Guy Audigier MarKering Pour L ,enterprise , Galino editeur , Paris, 2003, p323.
4. Jean –Claud Andreani et autres Le marKteur – les nouveaux fondement du maeKeing , Peason Education, France , Paeis ,2003, P338.
5. John Bryson, " Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range .Planning, No, 12, 1993, p.2.
6. Leonard Goodstein and Others, "Applied Strategic Planning", McGraw Hill Inc, 1993, p3
7. Leys C. Political and Change in Developing, Kotler, Philip, Op.Cit, pp451.
8. Mankin, " Strategic Planning: An Overview", Managerial Planning, Vol. 33, No. 2, 1984, pp14- 21
9. Peter Drucker, " Management: Tasks, Respnsibilities, and Practice", Heinemann, London, 1974, pp 74- 88

رابعا:الرسائل الجامعية

1. امال نمر صيام، تطبيق **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2010.
2. **امجد غالب نجم ،اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة صافوط لزيوت الطعام المحدودة، رسالة دكتوراة ،جامعة الزعيم الازهري،السودان، 2014م.**
3. خضر العمر، **أثر التخطيط الاستراتيجي خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن"**، "رسالة ماجستير"، الأردن، جامعة آل البيت، 2000.

4. داليـا صـبري، **العوامـل الحرجـة للتخطـيط الاسـتراتيجي وأثرهـا عـلى أداء المنظمـة: دراسـة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2010.

5. سمر رجب عطالـلـه، **واقع التخططي الاستراتيجي في قطاع المقـاولات: دراسـة ميدانيـة عـلى شركات المقاولات في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير مشنورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلـسطين، 2000.

6. صالح الخطيب، صـالح، " **التخطـيط الاسـتراتيجي والأداء المؤسـسي: دراسـة تحليليـة لقطـاع صناعة الأدوية الأردنية**"، "رسالة ماجستير"، الأردن، الجامعة الأردنية، 2003.

7. عاطف عبدالحميد الـشويخ، **واقـع التخطـيط الاسـتراتيجي في مؤسـسات التعلـيم التقنـي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

8. عبد العظيم يحى بن عبد الـلـه، **أثر التخطيط الإسـتراتيجى عـلى أداء المؤسـسات المـصرفية: دراسة على بنك تنمية الصادرات 1999-2004م**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة النيلـين، السودان؛ 2000م.

9. عبدالسلام عبد الرحمن، " **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإداريـة وأثـره عـلى تلـك النظم: دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن**"، "رسالة ماجـستير"، الأردن، الجامعـة الأردنية، 2001.

10. غادة محمود ابو عويلي، **مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلـسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

11. فـايز النجـار، **التخطـيط الاسـتراتيجي في المـنظمات الـصناعية الـصغيره: دراسـة ميدانيـة في محافظة إربد**"، "رسالة ماجستير"، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

12. كرمة الغزالي، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**"، "رسالة ماجستير"، الأردن، جامعة اليرموك، 2000.

خامسا:الدوريات العلمية

1. افرام جميل، **وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية**، الاجتماع التحضيري الثاني بشأن القمة العالمية لمجتمع المعلومات، تونس، 15-2002/4/16.
2. ابوبكر بكر، معوقات التخطيط الإستراتيجي، www.baker.byethost.com/9odorat3.html (2/8/2006)).
3. البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، نشرة دورية، واشنطن1982، ص ص90-91.
4. حمامي يوسف و الشيخ فؤاد، **"التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6، عمان، 2009م، ص ص 125-126
5. عبد الله العقيل، **التخطيط الإستراتيجي**، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير، السعودية
6. محمد المبعوث، **تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية** "، مجلة التربية، العدد الثامن، 2003 م.

المواقع الإلكترونية :

1- http://www.trc.gov.jo/images/stories/trc_structure_ar.jpg

2- http//www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm

3- http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=3131

4- http://www.mubasher.info/portal/ase/getDetailsStory.html

5- http://www.mubasher.info/portal/ase/getDetailsStory.html

6- http://www.orange.jo/sites/residential/Arabic/Pages/AboutOrangeJordan.

7- http://www.trc.gov.jo ، الموقع الألكتروني لهيئة تنظيم قطاع الأتصالات الاردني، تاريخ الزيارة 14-04-2014م.

8- نظرة عامة على قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات". هيئة تشجيع الاستثمار. اطلع عليه بتاريخ 5-4-2014.

9- هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، الموقع الرسمي، تاريخ الاسترجاع 14-04-2014م.

10- قانون الاتصالات الاردني لعام 1995.

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

اخي الموظف...المحترم

تحية طيبة وبعد،،،،

يجري الدكتور دراسة ميدانية بعنوان " **اثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات:** ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانةٍ معتمداً على الأدب النظري والدراسات السابقة. لذلك يرجو الباحث الإجابة على هذه الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية علماً بأن المعلومات والإجابة على هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

ويشكر لكم الباحث تعاونكم ووقتكم الثمين

الدكتور

علي محمد حسن بني مصطفى

القسم الأول : معلومات عامة

يرجى وضع إشارة(√) في المربع المناسب :

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الحالة الاجتماعية ☐ متزوج ☐ أعزب

☐ ارمل ☐ مطلق

سنوات الخبرة : ☐ 5 سنوات فما دون ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس

ماجستير ☐ دكتوراة ☐

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-أقل من 40 سنة

☐ 40 –اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: موظف ☐ مشرف ☐

رئيس قسم ☐ مدير عام ☐

عضو مجلس إدارة ☐

القسم الثاني: اثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية شركة أورانج للاتصالات: 2000-2013".:

يرجى وضع إشارة(√) إزاء كل فقرة للدرجة التي تراها مناسبة :

رقم الفقرة	نص الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لااوافق بشدة
الفرضية الأولى: تؤثر كثافة المسح البيئي للتخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات						
1	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن المستفيدين من خدماتها من مصادر متعددة مما يؤثر إيجاباً على تسويق خدمات الشركة					
2	تقوم الشركة بتتبع سياسات الشركات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة.					
3	تتنبأ الشركة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة.					
4	تقوم الشركة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر.					
5	تعمل الشركة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر					
6	يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات عن الانشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية					
الفرضية الثانية: تؤثر مرونة التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات						
1	تستجيب الشركة للتحولات والتغيرات في الظروف الاقتصادية.					
2	تدرم الشركة أهمية الشركات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة.					
3	تدرك الشركة التغيرات في الأنظمة الحكومية.					
4	تتفهم الشركة التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها.					
5	تقوم الشركة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين.					
6	الشركة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية في العمل.					

رقم الفقرة	نص الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
الفرضية الثالثة: يؤثر الأفق التخطيطي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات						
1	تأخذ الشركات الداعمة للشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل.					
2	تأخذ الإدارة العليا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة.					
3	تأخذ الإدارة الوسطى في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة.					
4	تأخذ الإدارة الدنيا في الشركة وقت كافي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات.					
5	وجود اهتمام كبير لدى الإدارة العليا بالشركة بخصوص المنافسين					
6	تقوم الشركة بدراسة الأنشطة والأعمال والمشروعات التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها					
7	تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة					
الفرضية الرابعة: يؤثر وضع التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات في شركة أورانج للاتصالات						
1	تساهم الادارة العليا في الشركة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف التسويقية.					
2	تتولى الادارة الوسطى في الشركة عملية المسح البيئي الخارجي من اجل الحصول على معلومات دقيقة متعلقة بتسويق الخدمات					
3	عند صياغة الاستراتيجية للشركة فإنها تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة.					
4	تتولى الادارة الوسطى في الشركةالقيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا.					

رقم الفقرة	نص الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لااوافق بشدة
5	تقوم الادارة العليا في الشركة برقابة الانجازات المتحققة لاستراتيجياتها وعملياتها التشغيلية.					
6	يتم تنظيم وتوزيع الأنشطة والمهام على العاملين في مختلف الأقسام بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية					
7	تركز الشركة جهودها عند وضع الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين					

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

